



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku  
Company's Competitive Ability

Student: Bc. Veronika Hubáčková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

|                   |  |
|-------------------|--|
| Student:          | <b>Bc. Veronika Hubáčková</b>                                |
| Studijní program: | N6208 Ekonomika a management                                 |
| Studijní obor:    | 6208T020 Ekonomika podniku                                   |
| Specializace:     | 02 Ekonomika podniku   |
| Téma:             | Konkurenceschopnost podniku<br>Company's Competitive Ability |

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
  3. Charakteristika podniku
  4. Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti
  5. Dotazníkové šetření
  6. Zhodnocení a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2008. 135 s. ISBN 80-7179-713-5.
- PORTER, E. Michael. *Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. 658 s. ISBN 0-684-84148-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

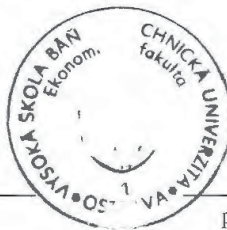
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh zpracovala samostatně a použila k tomu poskytnuté materiály.

V Ostravě dne 26.04.2013



Veronika Hubáčková

**Poděkování:**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem přátelům a rodinným příslušníkům, kteří mě při psaní této práce velmi podporovali. Dále bych chtěla poděkovat paní Lidce Pšurné a celé společnosti Agentura NP, v.o.s. Nejvíce však děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Pavlíně Křibíkové za odborné vedení, pomoc, ochotu, cenné rady a trpělivost.

## OBSAH

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>ÚVOD .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>   | <b>8</b>  |
| 2.1      | VYMEZENÍ POJMU KONKURENCE .....                          | 8         |
| 2.1.1    | Konkurence na straně poptávky .....                      | 8         |
| 2.1.2    | Konkurence na straně nabídky .....                       | 9         |
| 2.1.3    | Cenová konkurence .....                                  | 9         |
| 2.1.4    | Necenová konkurence .....                                | 9         |
| 2.2      | KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....                              | 9         |
| 2.3      | KONKURENČNÍ VÝHODA A JEJÍ TYPY .....                     | 10        |
| 2.3.1    | Vůdčí postavení v nízkých nákladech .....                | 11        |
| 2.3.2    | Diferenciace .....                                       | 11        |
| 2.3.3    | Fokus .....  | 12        |
| 2.4      | NOVÉ POJETÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....                   | 13        |
| 2.5      | STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....                                  | 14        |
| 2.5.1    | Strategie.....   | 14        |
| 2.5.2    | Strategické cíle .....                                   | 14        |
| 2.5.3    | Strategická analýza.....                                 | 15        |
| 2.5.4    | Analýza vnějšího okolí.....                              | 16        |
| 2.5.5    | Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....       | 23        |
| 2.6      | FINANČNÍ ANALÝZA .....                                   | 27        |
| 2.6.1    | Finanční analýza.....                                    | 27        |
| 2.6.2    | Metody finanční analýzy.....                             | 28        |
| 2.7      | SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....                           | 30        |
| <b>3</b> | <b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU AGENTURA NP, V. O. S.....</b> | <b>31</b> |
| 3.1      | ZÁKLADNÍ INFORMACE.....                                  | 31        |
| 3.2      | LIDSKÉ ZDROJE.....                                       | 31        |
| 3.3      | MAJETEK SPOLEČNOSTI.....                                 | 32        |
| 3.4      | FINANČNÍ SITUACE .....                                   | 32        |
| <b>4</b> | <b>APLIKACE METOD ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b> | <b>34</b> |
| 4.1      | STRATEGICKÁ ANALÝZA .....                                | 34        |
| 4.1.1    | PEST analýza .....                                       | 34        |
| 4.1.2    | Porterův model pěti konkurenčních sil .....              | 38        |
| 4.2      | FINANČNÍ ANALÝZA .....                                   | 43        |
| 4.2.1    | Ukazatelé rentability .....                              | 43        |
| 4.2.2    | Ukazatelé aktivity.....                                  | 43        |
| 4.2.3    | Ukazatelé zadluženosti.....                              | 45        |
| 4.2.4    | Ukazatelé likvidity .....                                | 46        |
| 4.2.5    | Ukazatelé produktivity .....                             | 47        |
| 4.2.6    | Rychlé bankrotní a bonitní indexy .....                  | 49        |
| 4.2.7    | Zhodnocení finanční analýzy .....                        | 49        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.2.8    | Představení hlavních konkurentů .....                | 50        |
| 4.2.9    | Porovnání jednotlivých finančních ukazatelů .....    | 52        |
| <b>5</b> | <b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>                      | <b>59</b> |
| 5.1      | VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....               | 65        |
| <b>6</b> | <b>ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>                  | <b>67</b> |
| 6.1      | SWOT ANALÝZA .....                                   | 67        |
| 6.2      | ZHODNOCENÍ.....                                      | 72        |
| 6.3      | DOPORUČENÍ.....                                      | 74        |
| <b>7</b> | <b>ZÁVĚR.....</b>                                    | <b>77</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>                | <b>79</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>                 | <b>83</b> |
|          | <b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> |           |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>                                |           |
|          | <b>SEZNAM TABULEK</b>                                |           |
|          | <b>SEZNAM GRAFŮ</b>                                  |           |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH</b>                                 |           |



# 1 ÚVOD

Konkurenceschopnost podle slovníku cizích slov znamená soutěžení nebo soupeření. Nemá ovšem význam pouze ekonomický, ale rovněž kulturní, sociální či politický. Slovo konkurenceschopnost prošla značným vývojem. Nejdříve se definovala na mikroekonomické úrovni, jako dokonalá nebo nedokonalá konkurence. Dnes je její význam mnohem hlubší. Spojuje se s termíny jako konkurenceschopnost státu či regionu.

V dnešním turbulentním prostředí je velmi obtížné obstát v konkurenčním boji. Spousta společností končí svou podnikatelskou činnost, protože nedokáží zaujmout zákazníky a neplní tak své stanovené cíle, což je například dosažení zisku nebo zvyšování tržního podílu. Toho chtějí dosáhnout malé, střední i velké firmy. Aby obstály v tomto konkurenčním boji, je nutné nalézt konkurenční výhodu. Získat konkurenční výhodu není lehké. Jde o to, aby byla společnost odlišná od konkurence, mít něco nebo nabízet něco, co konkurence nemá. Každého zákazníka může oslovit něco jiného. Například příznivá cena, slevová akce, bonusový program, vysoká jakost a bezvadnost, zajímavé designové řešení, dokonalý servis či donáška až do domu. Dalším důležitým faktorem k tomu, stát se konkurenceschopným, je zvolit správnou konkurenční strategii. Udělat rozhodnutí, zda zvolíme strategii nákladového vůdce či diferenciaci.

V této diplomové práci bude analyzována společnost Agentura NP, v.o.s. se sídlem ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Předmětem podnikání je reklamní a propagační činnost, polygrafická výroba a reprografické práce. Tato společnost má dlouholetou tradici, je na trhu bezmála 22 let. Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku na základě vybraných metod.

V první části práce budou teoreticky definovány pojmy, jako jsou konkurence, konkurenceschopnost nebo konkurenční výhoda. Budou také objasněny typy konkurenční výhody, konkurenční strategie a nové pojetí konkurenceschopnosti v podání modelu Idinmosu. Abychom zjistili jak je podnik konkurenceschopný lze použít mnoho metod a analýz. V této práci budou tyto metody a analýzy rozděleny do dvou rovin. A to roviny finanční a strategické analýzy. Z hlediska strategické analýzy budou vymezeny jednotlivé metody jako PEST analýza, SWOT analýza nebo Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

V rámci finanční analýzy budou vyjmenovány a popsány jednotlivé účetní dokumenty, které slouží jako podklad k finanční analýze. A poté budou objasněny ukazatelé finanční analýzy, a to ukazatelé rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity práce.

Vyjmenované metody pak budou aplikovány ve společnosti Agentura NP, v.o.s. Bude přestavena základní charakteristika této společnosti z databáze obchodního rejstříku, personální složení, organizační struktura a majetek společnosti. Na závěr bude uveden graf s vývojem jednotlivých ukazatelů jako tržby, hospodářský výsledek či počet zaměstnanců.

Poté bude následovat již zmíněná aplikace vybraných metod. Nejdříve bude provedena strategická analýza, kde bude zhodnoceno podnikatelské prostředí na základě politických, ekonomických, sociokulturních a technických faktorů a to pomocí PEST analýzy. Pak bude následovat hodnocení konkurenčních sil, které na danou společnost působí a to podle Porterova modelu pěti sil. Tento model obsahuje analýzu odběratelů, dodavatelů, substitutů, konkurentů a nově vznikajících konkurentů.

V rámci finanční analýzy budou vypočteny ukazatelé rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a produktivity práce. Součástí finanční analýzy bude také bankrotní a bonitní model. Na konci práce bude vyhodnocen dotazník, který pojednává o spokojenosti zákazníků se službami a výrobky společnosti. Na závěr bude provedena SWOT analýza, podle které budou navrženy doporučení.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI

Cílem této diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku, a to z obecného tak i finančního hlediska. Proto bude nejdříve vysvětlena definice konkurence a konkurenceschopnosti. Poté bude definováno vymezení konkurenčního prostředí a nakonec v této kapitole bude objasněna konkurenční výhoda a její typy.

### 2.1 Vymezení pojmu konkurence

Dle slovníku cizích slov znamená konkurence „*soupeření, soutěžení, popřípadě hospodářskou soutěž*“. Z toho vyplývá, že slovo konkurence bude mít i jiný význam, než pouze ekonomický, ale také sociální, etický, kulturní i politický. [6, str. 65]

*„Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.“* [8, str. 19]

Z hlediska mikroekonomie je konkurence definována jako „*proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů na trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, přichází sem s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Různé zájmy dále diferencují subjekty na straně poptávky i na straně nabídky.*“ [5, str. 39]

Střetávání mezi nabídkou a poptávkou na trhu nazýváme: „konkurencí napříč trhem“. Podniky, které vstupují na trh, chtějí prodat co největší množství s co největším ziskem. Spotřebitelé mají protichůdný zájem, chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby s co nejmenšími náklady. Dochází tedy k určitému kompromisu mezi výrobcí a spotřebiteli. [5]

#### 2.1.1 Konkurence na straně poptávky

Význam konkurence na této straně roste zejména v situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku. Tedy, když je nedostatek zboží na trhu. Pak tedy dochází ke konkurenci mezi spotřebiteli, tedy snaha každého z nich získat nedostatkové zboží. Tento stav vede ke zvyšování ceny. V opačné situaci se spotřebitelé pohybují v bezkonkurenčním prostředí.

### 2.1.2 Konkurence na straně nabídky

Maximalizovat zisk je přirozeným cílem každého prodejce, výrobce. Dalším přirozeným cílem je zeslabení pozic svých konkurentů, případně je z trhu zcela vyřadit. „Významnou je konkurence v případě, kdy nabídka převyšuje poptávku. Tedy situace, kdy se konkurenční boj stává bojem o přežití výrobců. Jestliže cena klesne, výrobci prodělávají.“ [5, str. 40]

### 2.1.3 Cenová konkurence

Spočívá v dobrovolném snižování cen výrobků a služeb ze strany výrobců. Snaží se ovládnout trh a tím přilákat více zákazníků k sobě. Tyto produkty budou levnější a pro spotřebitele samozřejmě přitažlivější.

### 2.1.4 Necenová konkurence

I jejím cílem je přilákání spotřebitelů na svou stranu, ale jinými nástroji než cenovými. Patří sem zejména poutavá reklama, vysoká kvalita výrobků a služeb, nový obal, design, stále se zdokonalující servis ze strany výrobců. [5]

*„Konkurenceschopná firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, jinak nemůžeme hovořit o konkurenceschopnosti. Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru.“* [6, str. 64]

## 2.2 Konkurenční prostředí

Konkurenceschopnost společností se vytváří v odlišném konkurenčním prostředí, které je vyvozeno podle počtu jednotlivých konkurentů v odvětví, ale také podle odlišnosti jednotlivých produktů, které jsou nabízeny konkurenty na trhu. Lze tedy jednotlivé konkurenční prostředí rozdělit a také odvodit chování jednotlivých konkurentů.

- 1) **Dokonalá konkurence** – tato teorie v praxi neexistuje, a to z důvodů jejich podmínek jako jsou: rovné podmínky pro všechny účastníky, volný vstup do odvětví, stejná informovanost všech účastníků, homogenní produkt, nemožnost ovlivnit tržní cenu.
- 2) **Monopolistická konkurence** – velmi se podobá dokonalé konkurenci, také je to trh jednoho výrobku a více výrobců s volným vstupem do odvětví, ale velký

rozdíl je v tom, že tento jediný výrobek je diferencovaný a ceny toho výrobku se mohou lišit.

- 3) **Oligopol** – na trhu zůstává jen několik výrobců, ale silných, kteří si brání svou pozici, tedy přístup do odvětví je omezen. Výrobci vyrábí méně, ale za vyšší ceny.
- 4) **Monopol** – protipól dokonalé konkurence, ale v praxi existující, na rozdíl od dokonalé konkurence. Jediný silný výrobce na trhu, takže vstup do odvětví je nemožný. Růst cen závisí na koupěschopnosti spotřebitelů. [5]

## 2.3 Konkurenční výhoda a její typy

Konkurenční výhoda je v literatuře a v praxi velmi nejednotně definována. V jednom případě je konkurenční výhoda chápána jako dlouhodobá schopnost podniku vytvářet pro své zákazníky užitnou hodnotu. Dalším přístupem může být z pohledu návratnosti vloženého kapitálu. Podnik, který disponuje konkurenční výhodou, dosahuje mnohem větší ekonomické renty než jeho soupeř.

Ekonomická renta je definována jako „*zvláštní příjem získaný výrobním faktorem navíc k částce, kterou by investor získal jiným použitím, např. uložením kapitálu v bance*“. [15, str. 78]

Dosažení konkurenční výhody je podstatným motivačním rysem pro jednání společností, pro vlastníky a vrcholový management. Konkurenční výhoda vyjadřuje úspěch společnosti a každý úspěch plodí další. Dosahování konkurenční výhody je silným podněcovatelem a impulzem pro nalézání strategií, které k ní vedou.

V poslední době je největší otázkou nalezení činitele, který vede k dlouhodobé konkurenční výhodě. Nestačí pouze tento činitel nalézt, ale také schopnost jej ovládnout a zabránit soupeři jeho získání. [15]

*„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Neúspěch strategie mnohých firem pramení z neschopnosti přeměnit široce založenou konkurenční strategii do specifických akčních kroků, které jsou nutné k dosažení konkurenční výhody.“* [8, str. 1]

Konkurenční výhoda se sestává z hodnoty, kterou je výrobce schopen zhotovit pro své zákazníky. Konkurenční výhoda může mít dvě podoby, a to buď jako nižší cena za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo jako poskytnutí zvláštních výhod. [8]

Jsou dva základní typy konkurenční výhody. A to vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. Tyto dvě strategie vyhledávají konkurenční výhodu v rozsáhlém souboru segmentů odvětví. „*Jestliže chce daná společnost dosáhnout konkurenční výhody musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a rozsah, v němž ji chce získat.*“ [8, str. 31]

### **2.3.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech**

Společnost, která se orientuje na vůdčí postavení v nízkých nákladech, má široký objem činností a působí v mnoha odvětvích, může dokonce působit v odvětvích příbuzných. Velký objem činnosti je většinou pro jeho výhodu nízkých nákladů důležitá. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou různé, můžou být brány v úvahu úspory z velkovýroby, patentové technologie, výhodnější přístup k surovinám.

Výrobce s nízkými náklady musí vyhledat a využít všechny zdroje nízkých nákladů. Pro tyto výrobce je charakteristické, že prodává běžné výrobky a služby. Klade důraz na sklízení velkého zisku. [8]

### **2.3.2 Diferenciace**

„*Při strategii diferenciaci usiluje podnik o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují.*“ [8, str. 33]

Společnost, která se zaměří na diferenciaci, si vybere jeden nebo více rysů, které mohou kupující považovat za důležité. Zaměří se na ně a vytvoří si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za tuto individuálnost je oceněn vyšší cenou. Diferenciace se může zakládat na samotném výrobku, distribučním řetězci, marketingu a mnoho dalších faktorech. [8]

„*Přestože je diferenciaci velmi důležitá, její zdroje nejsou vždy dobře poznány a pochopeny. Firmy se dívají na potenciální zdroje diferenciaci z příliš úzkého hlediska.*“ [8, str. 33]

Společnost se odlišuje neboli diferencuje od svých konkurentů, když poskytuje něco nebývalého, jedinečného. Diferenciace může přitahovat širokou skupinu zákazníků v daném segmentu nebo zákazníky se specifickými potřebami. [8]

Tab. 2. 1 Rizika generických strategií

| Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech    | Rizika diferenciac  |
|---|---|
| Vůdčí postavení se neudrží:                     | Diferenciace se neudrží:                                      |
| - konkurenti napodobují                         | - konkurenti napodobují                                       |
| - technologie se změní                          | - základy pro diferenciaci ztratí pro kupující na důležitosti |
| - jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou |   |

Zdroj: PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

### 2.3.3 Fokus

Tato strategie se zaměřuje na jeden cílový segment nebo na více segmentů a přesně se přizpůsobí pouze těmto nebo tomuto segmentu. Podniky mohou dosahovat konkurenční výhodu buď tím, že se budou odlišovat svými výrobky od svých konkurentů tedy fokální strategie diferenciac nebo se budou snažit dosahovat nízkých nákladů, tedy fokální strategie nízkých nákladů. Tato strategie má velkou výhodu hlavně v tom, že konkurenti pokud se orientují na celý trh nebo více segmentů nemají šanci se dokonale přizpůsobit podmínkám. Strategie fokusu zahrnuje kompromis mezi ziskovostí a objemu prodeje. [9]

Konkurenční strategii lze chápat jako posloupnost činností a postojů, které mají při vhodné realizaci společnosti zajistit větší pravděpodobnost úspěchu. Výběr správné strategie může být ovlivněn dvěma faktory, a to přitažlivostí odvětví a postavením společnosti v daném odvětví. [1]

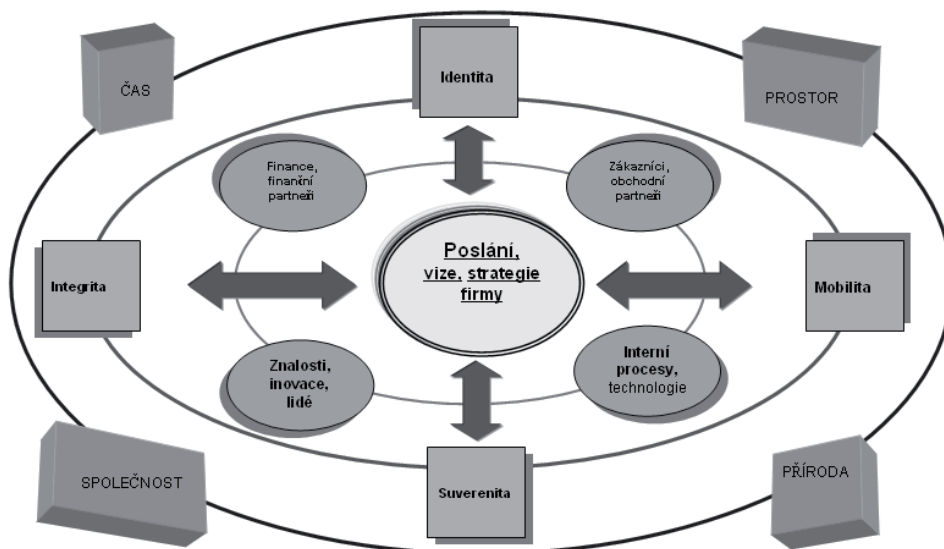
## 2.4 Nové pojetí konkurenceschopnosti

Neúplný přehled pojetí konkurenceschopnosti napovídá, že je nutnost hledat jejich nové dimenze. Nejprve je nutné říci, že podnikatelská teorie a praxe věnuje pozornost pouze dimenzím, které souvisí s častým ekonomickým uvažováním. Nyní se vyžaduje zaměřovat i na takové dimenze, které ekonomie nazývá jako externality. [7]

*„Obzvláště kategoriím jako je identita, integrita, mobilita a suverenita se věnuje velmi malá pozornost. Je nutné si uvědomit, že tyto kategorie jsou výraznými složkami konkurenčního potenciálu.“* [7, str. 81]

*„Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně identifikují v prostředí. Jde vlastně o osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy. Integrita firmy je dána její soudržností. Mobilita je potenciálem firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Suverenita představuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní, jestliže má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji.“* [6, str. 83]

Obr. 2. 1 Schéma IDINMOSU



Zdroj: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

*„Má-li být firma konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. integritou, musí být pružná v reakcích, tzn. mobilní, musí být suverénní, tzn. svébytná ve své existenci.“* [6, str. 85]



## 2.5 Strategické řízení

V dobách minulých, kdy na trhu byl pouze jeden výrobek a o pár víc konkurentů, si společnosti vystačili se strategií napodobit někoho jiného. V současnosti by společnosti s takovou strategií nepřežily. Trh je až přeplněn výrobky, a proto, aby společnosti přežily, musejí přicházet neustále s něčím novým. Musí formulovat přesné strategie, strategické cíle a cesty, jak těchto cílů dosáhnout.

*„Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navažujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobu jejich využití.“*  
[12, str. 1]

### 2.5.1 Strategie

Výsledkem strategického řízení a práce vrcholových manažerů je strategie. Tato strategie směřuje k dosažení cílů, tedy k propojení vnitřních zdrojů podniku a vnějším prostředím a v neposlední řadě také k zajištění celkového blahobytu a úspěšnosti podniku.

*„Strategie představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.“*

*Na strategii lze pohlížet z několika vzájemně souvisejících úhlů pohledu:*

- 1. strategie jako proces,*
- 2. strategie jako objem aktivit,*
- 3. strategie jako prvek s vazbou k okolí.“* [12, str. 3]

### 2.5.2 Strategické cíle

Strategické cíle jsou budoucí očekávané výsledky. Tyto cíle představují kýžený stav, který je pro podnik důležitý kvůli své existenci. Cíle mohou být různě formulovány, mohou být obecné nebo mít různou věcnou podobu. Hlavním cílem, neboli primárním, je maximalizace hodnoty pro vlastníky. Cíle bývají většinou prezentovány ekonomickými ukazateli a to tržbami, zisky nebo návratností.

*„Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, označovaná zkratkou SMART:*

- *stimulating – stimulující,*
- *seasurable – měřitelné,*
- *acceptable – přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat,*
- *realistic – reálné,*
- *timed – vymezené v čase.“ [12, str. 3]*

### **2.5.3 Strategická analýza**

*„Proces formulace strategie je složitý proces, který vyžaduje systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku.“ [12, str. 8]*

Strategická analýza pojímá různorodé analytické metody, které mohou být využívány pro zjištění vztahů mezi okolím společnosti, konkurenty, konkurenčními silami.

Analýza představuje dekompozici jistého komplexu na jednotlivé části. Cílem této analýzy je zjistit, zanalyzovat a vyhodnotit všechny faktory, o kterých lze říci, že budou ovlivňovat konečnou volbu cílů a strategie podniku. [12]

*„Strategie nemůže být založena pouze na předvídání budoucnosti. Musí se snažit budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů, tj. v oborech, segmentech a regionech, ve kterých chce uspokojit poptávku.“ [12, str. 9]*

Při tvorbě strategie musí být společnostmi přihlíženo na faktory, které ovlivňují budoucnost. Zvítězí samozřejmě ta společnost, která bude mít náskok před ostatními konkurenty a bude plně využívat svých příležitostí.

Taková strategie se musí vytvářet s ohledem na drsné a dravé konkurenční prostředí, které je označováno jako hyperkonkurence či superkonkurence. Strategie jsou v podstatě „šité na míru“. Není totiž možné strategii určitého podniku použít na jiný. Žádná univerzální strategie neexistuje. Jestliže podniky budou používat jakousi univerzální strategii, zajisté je to požene ke zkáze. Je tedy nutné, aby byla strategická analýza zaměřena na konkrétní kroky a postupy. Žádné obecné řešení neexistuje. [12]

Strategická analýza je zaměřena na dvě základní roviny, a to analýzu vnějšího okolí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti.

Obr. 2. 2 Vnější a vnitřní faktory



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

#### 2.5.4 Analýza vnějšího okolí

*„Tato analýza se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost.“ [12, str. 10]*

K účelu analýzy makrookolí je využívána metoda PEST, která se věnuje rozboru politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů. Její výsledky se mohou promítat do další analýzy vnějšího okolí, a to do analýzy hybných změnotvorných sil, která se nazývá SWOT analýza. Cílem těchto metod je definován jako podnět pro manažery, kteří by měli brát v úvahu i širší vzdálenější faktory a vzájemně hledat jejich souvislosti. K účelu analýzy mikrookolí je využívána metoda konkurenčních sil. Protože i společnost, která působí v atraktivním prostředí, se může dostat díky konkurenčním silám do delikátní situace. Tradičním přístupem je Porterův model pěti sil.

Okolí podniku se skládá z prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé. [12]

Obr. 2. 3 Okolí podniku



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

### ***PEST analýza***

Tato analýza dělí vlivy makrookolí do 4 základních skupin, proto je označována PEST analýza. Jedná se o politické, ekonomické, sociální, kulturní a technologické faktory. V poslední době je možné se setkat i s označením PESTEL, protože jsou brány v úvahu i ekologické a legislativní faktory. [12]

*„Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. V literatuře je označován jako strategický audit vlivů makrookolí.“* [12, str. 16]

### **Politické faktory**

Tyto faktory, jako mohou být stabilita zahraniční a národní politické situace, mohou pro podniky představovat významné příležitosti, ale i ohrožení. Omezení se mohou dotýkat podniků z hlediska daňového zatížení, protimonopolních zákonů, regulací exportu a importu, cenové politiky a ochrany životního prostředí.

*„Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.“* [12, str. 17]

## **Ekonomické faktory**

Tyto faktory vychází z ekonomického jádra a základních směrů ekonomického rozvoje. Podnik je při ekonomickém rozhodování ovlivněn makroekonomickými trendy. Mezi základní makroekonomické indikátory jsou řazeny např. míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika.

Ekonomický růst ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu. Vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti. Úroveň úrokové míry má účinek na celkovou výnosnost společnosti, určuje cenu kapitálu a ovlivňuje investiční aktivitu společnosti. Míra inflace je charakterizována jako základní ukazatel stability ekonomického vývoje.

Propočty těchto ukazatelů se zabývá finanční analýza. Vývoj těchto ukazatelů může znázorňovat velké příležitosti, ale i značná ohrožení. [12]

## **Sociální a demografické faktory**

Tyto faktory ukazují účinky spojené s postoji a životem obyvatelstva. „*Změny v demografické struktuře vytvořily prostor např. pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé a seniorské populace.*“ [12, str. 18]

O populaci se všeobecně ví, že stárne. Tento fakt představuje větší příležitosti pro růst oblastí, které se zabývají zdravím a péčí o seniory. Životní styl zejména mladých lidí je velmi hektický a uspěchaný. Roste zájem o vyšší zkvalitňování osobního života. Společnosti jsou nuceny neustále měnit své výrobky a jejich technologické postupy, protože lidé vyžadují stále něco nového a vyšší funkční vlastnosti. V důsledku globálního oteplování musí společnosti mnohem lépe zacházet s životním prostředím, nesmějí např. používat freony. Musí ekologicky likvidovat odpad.

## **Technologické faktory**

Aby byl podnik neustále napřed ve svém vývoji a nebyl zaostalý, musí neustále sledovat změny v technologických postupech. Těmito změnami může být podnik náhle ovlivněn. Předvídatost budoucího technologického vývoje může být významným činitelem úspěšnosti společnosti. Společnosti musí neustále sledovat trendy např. investice do technologií, které ochraňují životní prostředí. [12]

Obr. 2. 4 Shrnutí některých příkladů

| <b>Politicko-legislativní faktory</b>                    | <b>Ekonomické faktory</b>       |
|--|---------------------------------|
| Antimonopolní zákony                                     | Hospodářské cykly               |
| Ochrana životního prostředí                              | Trendy HDP                      |
| Ochrana spotřebitele                                     | Devizové trhy                   |
| Daňová politika  | Kupní síla                      |
| Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus | Úrokové míry                    |
| Pracovní právo   | Inflace                         |
| Politická stabilita                                      | Nezaměstnanost                  |
|  | Průměrná mzda                   |
|  | Vývoj cen energií               |
| <b>Sociokulturní faktory</b>                             | <b>Technologické faktory</b>    |
| Demografický vývoj populace                              | Vládní podpora výzkumu a vývoje |
| Změny životního stylu                                    | Celkový stav technologie        |
| Mobilita   | Nové objevy                     |
| Úroveň vzdělání  | Změny technologie               |
| Přístup k práci a volnému času                           | Rychlost zastarávání            |

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Důležitým faktorem této analýzy je rozeznat a diferencovat činitele významné pro určitý podnik.

*„Analýza politických, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů je užitečná především ve čtyřech hlavních směrech:*

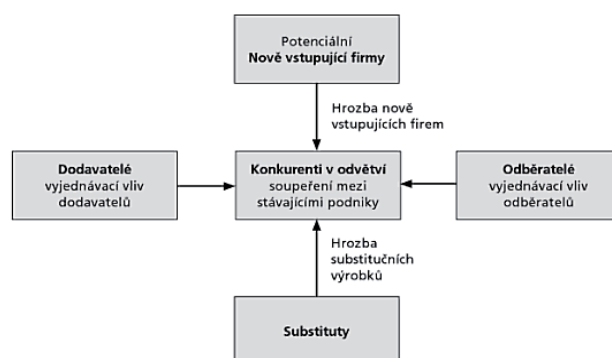
- *uvedené příklady mohou být využity jako určitý přehled potenciálních vlivů,*
- *mohou sloužit k vytipování malého počtu klíčových vlivů, které pak budou podrobeny důkladné analýze,*
- *při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem,*
- *při určení různých externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti.“* [12, str. 20]

## Porterův model pěti sil

*„Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci.“ [12, str. 47]*

K této problematice významně přispěl M. Porter se svým modelem pěti sil. Tento model objasňuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Cílem Porterovy teorie je osvětlit síly, které ve vnějším prostředí podniku působí a zjistit, které síly mají pro podnik významný vliv z hlediska budoucího vývoje. Jestliže chce být podnik úspěšný, je nutné diagnostikovat tyto síly, reagovat na ně a pokud to bude možné obrátit je ve svůj prospěch. Na obrázku jsou jasně zobrazeny jednotlivé konkurenční síly, které na podnik působí. [12] [6]

Obr. 2. 5 Porterův model pěti sil



Zdroj: PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

### *Konkurenti v odvětví*

Nejsilnější konkurenční silou je obvykle definována konkurence uvnitř odvětví. Úsilí těchto konkurenčních sil je obvykle dána množstvím energie, které jsou podniky vkládány do snahy získat co nejlepší tržní pozici. K tomu jsou podniky využívány různé nástroje a konkurenční strategie. Buď ofenzivní strategie, tedy co největší úsilí k získání lepší tržní pozice nebo defenzivní strategie k obraně současné pozice. Konkurenční válka mezi soupeři může mít různou sílu a řadu forem. „Použité konkurenční nástroje za-

*hrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky.*“ [12, str. 49]

Rozsah konkurenční války je dána šesti faktory:

- a) Stupeň koncentrace – udává počet výrobců, značek a podílů na trhu. Čím větší koncentrace, tím je boj ostřejší. Aby nedošlo k nežádoucí konkurenci, jsou sjednány vzájemné dohody mezi podniky.
- b) Diferenciace výrobků – zdali jsou produkty málo odlišné, konkurenční válka je přiosťřena, neboť zákazníci mohou přecházet k jinému výrobcu.
- c) Změna velikosti trhu – při zvětšení trhu je konkurence oslabena.
- d) Struktura nákladů.
- e) Rostoucí výrobní kapacita – jestliže bude nárůst trhu menší než nárůst výrobních kapacit, dojde k ostrému boji mezi konkurenty.
- f) Bariéra vstupu – zejména při poklesu poptávky a nárůstu výrobních kapacit dochází k tomu, že podniky jsou nuceny zůstat v odvětví i za předpokladu dočasných ztrát, což přiosťřuje cenovou konkurenční válku. [12] [6]

### *Substituty*

Tyto výrobky jsou chápány jako hrozba pro stávající výrobce a plně vynahrazují jiný výrobek svou funkčností. Konkurenční síla, která vyplývá z hrozby substitutu, je dána následujícími kroky:

- Relativní výše cen substitutů – aby firmy zabránily přechodu zákazníka k substitučnímu výrobku, mohou své produkty zlevnit, ale tím pádem sníží zisky a musí hledat nákladové úspory.
- Diferenciace substitutů – existence „náhradních výrobků“ umožňuje zákazníkům srovnávat cenu, kvalitu a výkon. To pak vyvolá potřebu stávající produkty více diferencovat v kombinaci nižších cen, lepší kvalitě popřípadě výhodnějších vlastností.
- Náklady na změnu – jsou dány tím, jaké musí zákazník vynaložit náklady, aby přešel na substitut. [12] [6]



### *Nově vstupující firmy*

*„Rivalita začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit.“ [6, str. 69]*

Rychlost, jakou vstupují nové firmy do odvětví, je dána dvěma typy bariér.

- 1) Bariéra strategická – výrobci uvnitř odvětví se snaží dělat vše, aby trh byl pro nově vstupující firmy neatraktivní.
- 2) Bariéra strukturální – je dána tím, že pro nově vstupující firmy je požadovaná určitá výrobní kapacita, nově vstupující firmy mohou mít nedostatek zkušeností a potřebující značné investice, aby získaly nové místo na trhu a zviditelnily se. [6]

### *Vyjednávací síla dodavatelů*

Tato vyjednávací síla dodavatelů je charakterizována jako významný ekonomický faktor z toho důvodu, že může způsobit snížení výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. *„Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:*

- *zvýšení svého stupně koncentrace,*
- *zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,*
- *dodávky jedinečných produktů.“ [6, str. 70]*

### *Vyjednávací síla odběratelů*

I tato síla je charakterizována jako významný ekonomický faktor. I silní zákazníci mohou vyvinout na podniky značné konkurenční tlaky. Jak velkou vyjednávací sílu odběratelé mají, závisí především na tom, kolik jich je. Jestliže je jich menší množství mohou se více zorganizovat v prosazení svých zájmů. Dalším faktorem je stupeň koncentrace zákazníků. Jestliže je jich málo, ale nakupují větší množství, mají větší šanci získat množstevní slevy a popřípadě jiné výhody. Faktor, který tuto vyjednávací sílu snižuje, je definován stupněm diferenciací produktu.

Klíčovým faktorem pro firmy je volba správné strategie. Tato strategie musí být vybírána a následně aplikována za předpokladu, že je podnik správně zasazen do svého okolí. Toto okolí musí firmy analyzovat, poznat a vycítit jeho možné příležitosti.

K tomu může použít například PEST analýzu, model „4C“ nebo Porterův model pěti sil. [12] [6]

### **2.5.5 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku**

Směřuje k zjištění zdrojů a schopností společnosti, neboli strategické způsobilosti, kterou musí být společnost vybavena, aby mohla reagovat na hrozby a příležitosti, které neustále vznikají v jeho okolí. Pomocí této analýzy jsou zjišťovány specifické přednosti společnosti jako základ konkurenční výhody. [12]

#### ***Analýza zdrojů***

Tato analýza probíhá ve dvou úrovních. První úroveň je tvořena jednotlivými zdroji podniku a druhá úroveň představuje, jak tyto zdroje přispívají k vytvoření konkurenční výhody. Jednotlivé zdroje jsou rozděleny do čtyř skupin:

- 1) Hmotné zdroje – mezi klasické hmotné zdroje jsou řazeny stroje a zařízení, budovy, pozemky a haly nebo auta. Jejich typická klasifikace jako počet, kapacita nebo rozloha nestačí. K této analýze je nutné znát i další vlastnosti, jako jsou stáří, technický stav a spolehlivost.
- 2) Lidské zdroje – mezi typické údaje je řazen počet nebo struktura podle kvalifikace, ale je příhodné tento seznam doplnit i o motivaci či adaptabilitu.
- 3) Finanční zdroje – do této kategorie jsou řazeny zejména vlastní a cizí zdroje financování podniku. Finanční zdroje tvoří základ pro finanční analýzu. Cílem této analýzy je určit, které zdroje jsou potřebné a má je většina konkurentů a které mohou být možnou konkurenční výhodou.
- 4) Nehmotné zdroje – za nehmotné zdroje jsou považovány především patenty, licence, know – how, ale patří sem také goodwill, ochranná známka nebo značka. [12]

*„Analýza zdrojů by se měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici na podporu naplnění jeho strategických cílů a strategie. Analýza by měla obsahovat širokou základnu zdrojů.“ [12, str. 77]*

## ***SWOT analýza***

Název SWOT analýzy je odvozen ze čtyř anglických slov, a to:

- strenght – síla,
- weakness – slabost,
- opportunity – příležitost,
- threat – hrozba.

Je přístupem neustálého srovnání vnitřních zdrojů a schopností podniku. SWOT analýza je konstruována tak, že porovnává vnitřní zdroje podniku, tedy prostřednictvím silných a slabých stránek a vlivy z vnějšího prostředí prostřednictvím příležitostí a hrozeb. Ze SWOT analýzy ale vyplývá i určité omezení a to z toho důvodu, že vždy může podnik odhadnout správně silnou a slabou stránku, nebo příležitost a hrozbu. Někdy může být hrozba i příležitostí, ale příležitost i hrozbou.

Cílem SWOT analýzy není pouhý seznam jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale především nalézání synergie mezi jednotlivými silnými stránkami a příležitostmi, a nebo mezi slabými stránkami a hrozbami. Tyto synergie pak mohou být použity jako základ pro stanovení strategie firmy.

Sestavení samotného diagramu SWOT analýzy umožňuje srovnání vnějších vlivů a vnitřních zdrojů podniku. Kombinace těchto faktorů představuje vznik možných variant budoucnosti. [16]

Obr. 2. 6 SWOT diagram



Zdroj: Swot diagram [online]. [cit. 2013-13-12]. Dostupný z <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

Obr. 2. 7 SWOT mřížka

| SWOT-analýza   |                 | Interní analýza   |  |
|--|-----------------|---|--|
|  |                 | S: Silné stránky  | W: Slabé stránky   |
| E<br>x<br>t<br>e<br>r<br>n<br>í<br><br>a<br>n<br>a<br>l<br>ý<br>z<br>a | O: Příležitosti | <i>S-O-Strategie:</i><br>Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu). | <i>W-O-Strategie:</i><br>Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.                                  |
|  | T: Hrozby       | <i>S-T-Strategie:</i><br>Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.   | <i>W-T-Strategie:</i><br>Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky. |

Zdroj: Swot mřížka. [online]. [cit. 2013-13-12]. Dostupná z <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

1. Kvadrant – je nejpriznivější, protože se zde nachází velké množství příležitostí a podnik disponuje silnými stránkami. Výsledkem těchto pozitivních skutečností by měla být růstová až agresivní strategie, která je samozřejmě nejvíce žádaná.
2. Kvadrant – v tomto kvadrantu se silné stránky potýkají s nepřízní hrozeb z vnějšího okolí. V tomto případě je tedy nutné včas rozpoznat hrozby a snažit se je změnit v naši příležitost.
3. Kvadrant – v této části diagramu musí čelit příležitosti nepřízní mnohých slabých stránek. Důležité je co nejvíce eliminovat slabé stránky a vyzdvihnout četné příležitosti.
4. Kvadrant – v tomto kvadrantu se vyskytují četné hrozby a mnoho slabých stránek. Výsledkem bývá často defenzivní neboli obranná strategie. [12]

Z jednotlivých kvadrantů pak vychází 4 různé strategie:

- strategie ofenzivní,
  - strategie spojenectví,
  - strategie defenzivní,
  - strategie úniku nebo likvidace.
1. Strategie ofenzivní – je nejzajímavější strategií, kde silné stránky převyšují ty slabé a příležitosti převyšují nad hrozbami.
  2. Strategie defenzivní – situace, kdy se silný podnik nachází v nepříznivém prostředí. Měl by plně využít své silné stránky na eliminaci nebezpečí.
  3. Strategie spojenectví – situace, kde převažují slabé stránky nad těmi silnými, ale podnik se nachází v zajímavém prostředí. Je vhodné najít spolehlivé spojence a zvětšit svou vnitřní sílu.
  4. Strategie úniku nebo likvidace – situace, kdy se podnik nachází v neatraktivním prostředí a jeho slabosti převyšují vnitřní sílu podniku. Je vhodné uvažovat o úniku do jiného podnikatelského prostředí, nebo v tom nejhorším případě o likvidaci. [37]

## 2.6 Finanční analýza

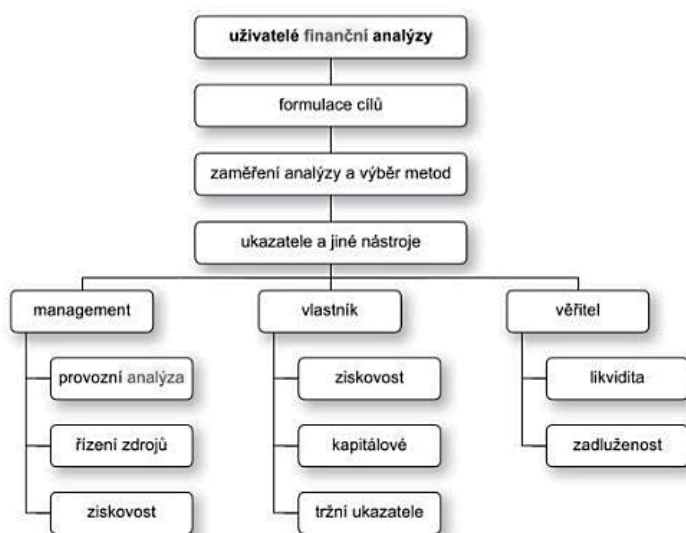
Ke zjištění konkurenceschopnosti může podnik využít i ukazatele finanční analýzy. Lze říci, že finanční analýza umožňuje systematickou analýzu dat, které jsou obsaženy hlavně v účetních výkazech. Hodnotí nejenom minulost, ale i současnost, tedy celkové finanční zdraví podniku.

### 2.6.1 Finanční analýza

*„Finanční analýzu si lze představit jako rozbor jakýchkoliv činností, v souvislosti s nimiž je možno uvažovat o čase a penězích.“ [11, str. 11]*

Finanční analýza je důležitá pro management, akcionáře neboli vlastníky a pro další vnější uživatele.

Obr. 2. 8 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 4. Rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Základem finanční analýzy je splnění dvou základních předpokladů a tedy prověřit finanční zdraví a vytvořit podklady pro finanční plánování. U prvního předpokladu se zjišťuje, jaká je finanční situace podniku k určitému datu. U druhého předpokladu se vychází z výsledků finanční analýzy, které jsou podkladem pro finanční plánování.

Aby mohla být finanční analýza zpracována, musíme znát tři základní účetní výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- výkaz cash flow.

### **Rozvaha**

Rozvaha je účetním výkazem, neboli bilancí, která zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, jinak řečeno aktiva a zdroje ze kterých byl tento majetek pořízen neboli pasiva. Tento účetní výkaz se většinou sestavuje k poslednímu dni roku. [11]

### **Výkaz zisků a ztrát**

Je účetní výkaz, který podává písemný přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku za určité období. Obsahuje nejdůležitější položku a tedy čistý zisk. Tento účetní výkaz je sestaven logicky tak, aby bylo možné sledovat vliv jednotlivých položek na zisk. Začíná tržbami, od kterých se postupně odečítají náklady. [2]

### **Výkaz cash flow**

Sleduje přírůstky a úbytky peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Peněžní prostředky jsou definovány jako hotové peníze včetně cenin, peníze na bankovních účtech a peníze na cestě. Peněžní ekvivalenty jsou definovány jako krátkodobý likvidní majetek. [11]

*„Rozvaha a výkaz zisků a ztrát jsou účetní výkazy, jejichž struktura je závazně stanovena Ministerstvem financí a jsou závaznou součástí účetní závěrky v soustavě podvojného účetnictví.“* [11, str. 21]

Výkaz o peněžních tocích není nijak standardizován, což však neznamená, že má nižší informační hodnotu.

## **2.6.2 Metody finanční analýzy**

- **Analýza absolutních ukazatelů** - „vychází přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů.“ [11, str. 41]

- **Analýza tokových ukazatelů** - sestává se hlavně z výnosů, nákladů, zisku a výkazu cash flow. [4]
- **Analýza poměrových ukazatelů** - tato analýza poměrových ukazatelů dává do poměru položky vzájemně mezi sebou. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji sumarizují do více skupin ukazatelů. Je to proto, že podnik je složitý organismus a tedy k finanční analýze nevystačí pouze jeden ukazatel. Podnik, aby přežil, potřebuje být nejen rentabilní pro zainteresované strany, ale musí být též likvidní a přiměřeně zadlužený. [3]



## 2.7 Shrnutí teoretické části

Ke zjištění, jak je podnik konkurenceschopný, je nutné provést řadu analýz. Nejdříve by mělo být stanoveno, kterou konkurenční výhodou podnik disponuje. Zda nízkou cenou nebo diferenciací produktu. Poté by měla být provedena finanční analýza, která sdělí, jak je na tom podnik z hlediska finančního zdraví. A v neposlední řadě by měla být provedena strategická analýza.

Úplný začátek teoretické části je věnován problematice konkurenceschopnosti. Ať už jejímu obecnému vysvětlení nebo podrobnějšímu popisu. Bylo zde definováno několik pojmů, které souvisí s konkurenceschopností. Například byla vysvětlena konkurenční výhoda a její možné typy nebo jaká konkurence může vlastně být. Tuto podkapitolu pak uzavíralo nové pojetí konkurenceschopnosti. Další část byla věnována finanční analýze. Byl zde proveden popis finanční analýzy, které dokumenty jsou potřeba k vytvoření takovéto analýzy nebo jednotlivé konkrétní body této analýzy. Teoretickou část pak uzavírá strategická analýza. V této části byl vysvětlen pojem strategie, analýza nebo strategické cíle. Tato strategická analýza byla poté rozdělena na vnější okolí a vnitřní. Z hlediska vnějšího okolí byla vysvětlena PEST analýza a nakonec Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Z hlediska tohoto vnitřního okolí byla popsána analýza zdrojů a nakonec SWOT analýza.

Všechny tyto podkapitoly jsou řazeny do logického rozsahu tak, aby byly vystihnuty ty nejdůležitější informace v souvislosti s tématem diplomové práce. Na základě této literární rešerše bude přistoupeno k praktické části, kde bude zkoumána konkurenceschopnost v konkrétním podniku.

### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU AGENTURA NP, V. O. S.

Agentura NP, v.o.s. se sídlem ve Starém Městě, Brněnská 612, vznikla 21. 12. 1992 jako veřejná obchodní společnost. Původně společnost sídlila v areálu Mesit v Uher-ském Hradišti, ale po ničivé povodni v roce 1997 byla společnost přestěhována. Povo-deň zničila veškeré vybavení a zásobu papíru, ale i přes tuto skutečnost společnost fun-govala dále a je na trhu dodnes.

#### 3.1 Základní informace

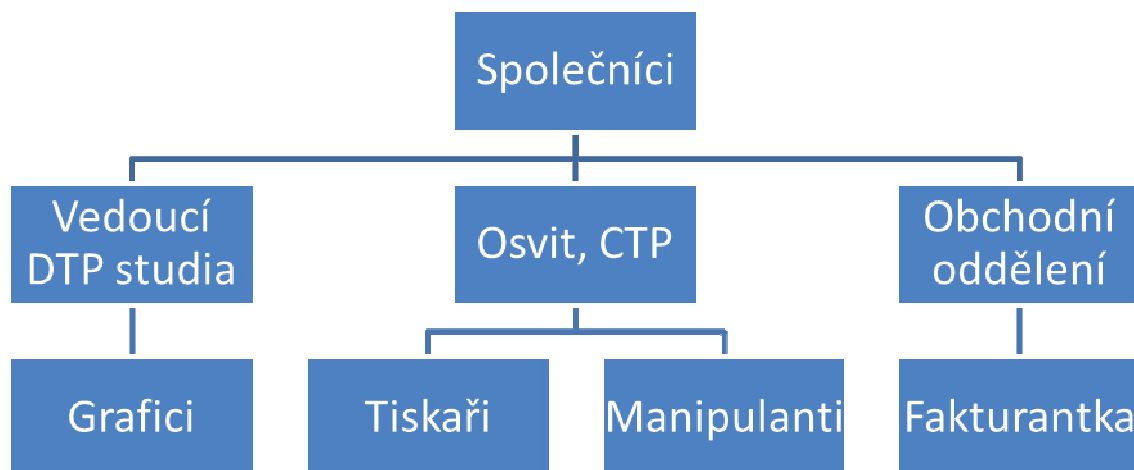
|                      |   |
|----------------------|---|
| Obchodní firma:      | Agentura NP, v.o.s.   |
| Datum zápisu:        | 21. 12. 1992  |
| Sídlo:               | Brněnská 612, 686 03 Staré Město  |
| Identifikační číslo: | 469 74 369  |
| Právní forma:        | právnícká osoba – veřejná obchodní společnost   |
| Předmět podnikání:   | reklamní a propagační činnost<br>reprografické práce<br>zpracování textu a grafiky na PC<br>polygrafická výroba |
| Statutární orgán:    | Miroslav Kuřimský<br>Vratislav Slezák<br>Jaroslav Nikl<br>Ing. Tomáš Potyka                                     |
| Základní kapitál:    | 400 000,- [18]  |

#### 3.2 Lidské zdroje

Společnost Agentura NP, v.o.s. má v současnosti 10 zaměstnanců. V čele společ-nosti jsou čtyři majitelé, kteří jsou zároveň statutárním orgánem. Dva z majitelů jsou obchodními zástupci, další z nich je vedoucí DTP studia a poslední obstarává osvit tis-

kových desek prostřednictvím CTP. Součástí pracovního kolektivu jsou také dva grafici v DTP studiu, tři manipulanti a tři tiskaři v tiskárně.

Obr. 3. 1 Organizační struktura



Zdroj: autor

### 3.3 Majetek společnosti

Společnost vlastní nemovitost, rodinný dům, který byl upraven na sídlo a provoz společnosti. Movitý majetek se skládá především z technologických zařízení a vozového parku. Veškerá technologická zařízení byla pořízena formou leasingu a o jejich pořízení bylo zodpovědně rozhodnuto. Jedná se hlavně o dvě tiskárny, Heidelberg Speedmaster formátu B3, dvoubarevná a čtyřbarevná, Linka V1 – Nagel s 16 stanicemi, falcovací stroj Stahl, laminovací stroj Foliant Gemini, vazba Twin vare, vrtačka Nagel. Dlouhodobý finanční majetek společnost Agentura NP, v.o.s. nevlastní. Oběžná aktiva jsou zastoupena výhradně zásobami a to především papírem a barvami do tiskáren. Krátkodobý finanční majetek tvoří hlavně hotovost v pokladně a peníze na běžném účtu v České spořitelně.

### 3.4 Finanční situace

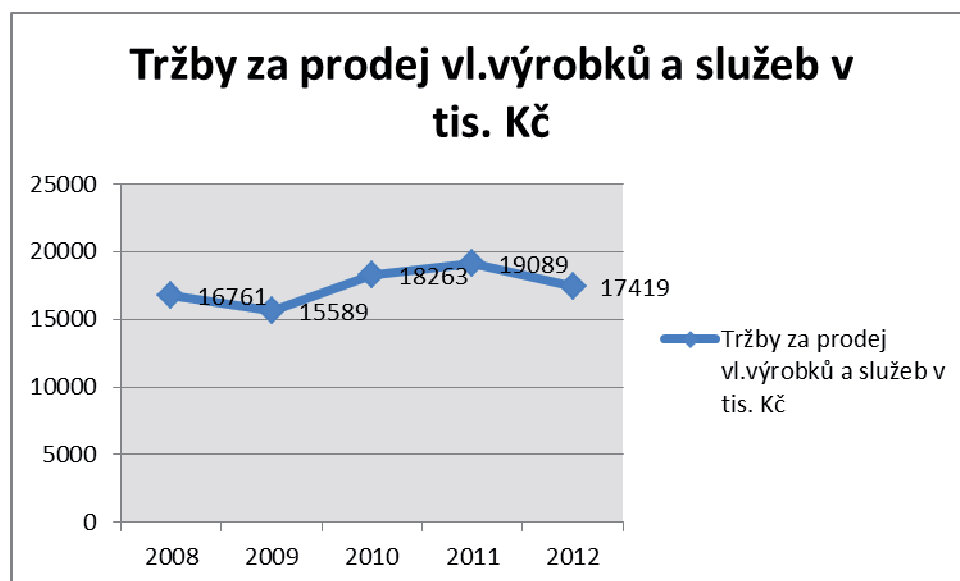
Komplexní obrázek o situaci společnosti Agentura NP, v.o.s. je možné vidět v tabulce č. 3.1, ve které jsou seříděny základní ukazatele, jako jsou tržby, zisk a počet zaměstnanců.

Tab. 3. 1 Přehled ukazatelů

| Ukazatel/rok                                  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tržby za prodej vl.výrobků a služeb v tis. Kč | 16761 | 15589 | 18263 | 19089 | 17419 |
| HV za účetní období v tis. Kč                 | 4192  | 2960  | 3157  | 4590  | 2941  |
| Počet zaměstnanců                             | 9     | 9     | 9     | 10    | 10    |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Graf 3. 1 Vývoj tržeb v letech 2008-2012



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Z předcházející tabulky je patrné, že nejvyšších tržeb dosahovala společnost Agentura NP v letech 2010 a 2011. Nejspíše z důsledku hospodářské krize v roce 2008 nastal pokles tržeb a jejich hodnota se propadla až k patnácti milionové hranici. Od roku 2010 tržby začaly růst, kdy nejvyšší hodnoty dosáhly v roce 2011 a to na devatenácti milionovou hranici.

## 4 APLIKACE METOD ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI

Tato kapitola praktické části se zabývá jednotlivými analýzami, které byly popsány v teoretické části práce. Nejdříve budou provedeny metody strategické analýzy a poté finanční analýzy.

### 4.1 Strategická analýza

Pomocí strategické analýzy lze zjistit, v jakém prostředí se analyzovaný podnik nachází a popřípadě jaké konkurenční síly na něj působí.

#### 4.1.1 PEST analýza

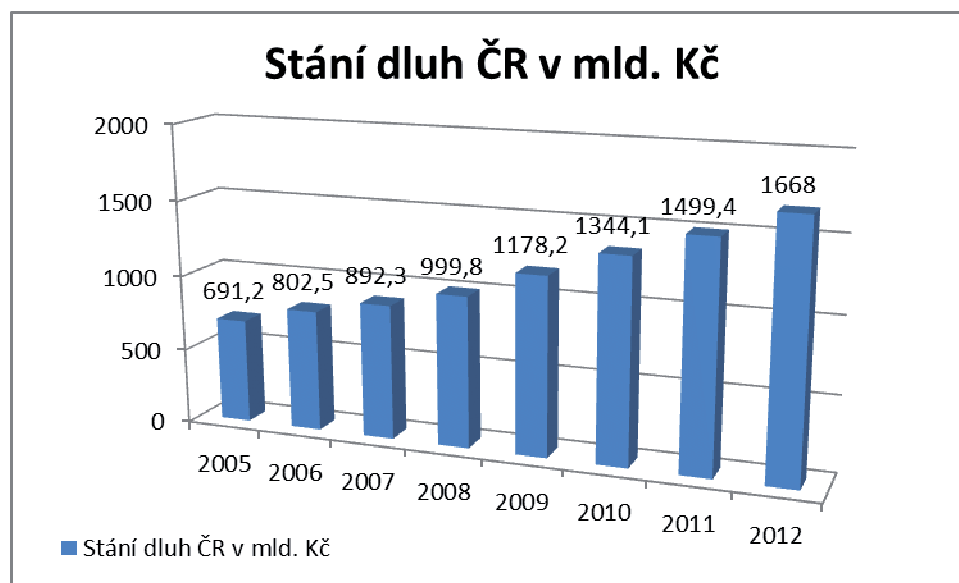
##### *Politicko- legislativní faktory*

Tyto faktory ovlivňují to, co se děje v našem státě a také se velmi dotýkají všech oblastí v podnikání. Dochází k neustálým změnám v právním prostředí a daňové správě, což velmi ztěžuje práci všem podnikatelům. Musejí neustále sledovat jednotlivé změny. Naše ekonomika se stále vzpamatovává z finanční krize z roku 2008. Tato hluboká recese způsobila výrazný pokles hrubého domácího produktu.

Došlo ke změně ústavy a občané ČR v lednu 2013 poprvé volili přímou volbou prezidenta České republiky. Ve druhém kole prezidentských voleb zvítězil Miloš Zeman. Od 1. 1. 2013 došlo ke změnám v daňové politice. Byly zvýšeny o jedno procento obě sazby DPH, tedy na 15 a 21 procent. K sjednocení sazeb na 17,5 procenta by mělo dojít na začátku roku 2016. Další novinkou je tzv. solidární daň, kterou budou platit lidé, kteří si vydělají čtyřnásobek průměrné měsíční mzdy.

Státní dluh České republiky se oproti loňskému roku zvýšil o 168 miliard korun. Nyní je státní dluh ve výši 1.668 bilionu korun. Na každého občana tedy připadá dluh ve výši 159 000 korun. [21][22]

Graf 4. 1 Vývoj státního dluhu v letech 2005 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování podle informací získaných z Ministerstva financí ČR. [online]. Cit. [2013-05-02]. Dostupné z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/str\\_vyvoj\\_sd.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/str_vyvoj_sd.html).

#### *Ekonomické faktory*

Vývoj jednotlivých makroekonomických ukazatelů ovlivňuje úspěšnost podniků na trhu. Jak už bylo řečeno dříve, česká ekonomika se stále vzpamatovává z finanční krize z roku 2008.

Jako hlavní makroekonomický ukazatel, který udává jak na tom naše ekonomika je, je hrubý domácí produkt (HDP). Je vyjádřen jako souhrn všech přidaných hodnot zpracováním ze všech odvětvích v činnostech, které jsou považovány za produktivní. Z grafu 4.2 vyplývá, že v roce 2009 se naše ekonomika propadla o 5,9 %. V roce 2010 byl HDP v rostoucí tendenci, vzrostl o 2,8 %. Ke konci roku 2011 nastal opět propad o 1,9 %. Ze statistik Českého statistického úřadu vyplývá, že meziroční růst HDP neustále klesá a pokles zrychluje. (viz graf č. 4.2)

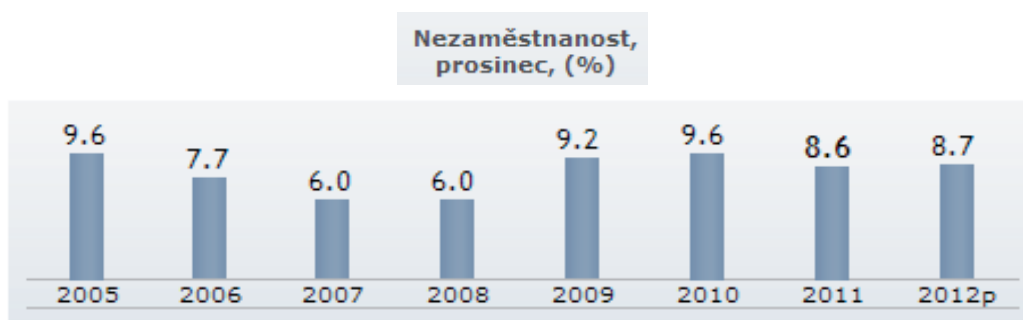
Graf 4. 2 HDP meziroční změna



Zdroj: informace ČSÚ. . [online]. cit. [2013-09-02]. Dostupný z [http://ekonomika.idnes.cz/vyvoj-hdp-v-cr-za-treti-ctvrtleti-dqu-/ekonomika.aspx?c=A121115\\_091230\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/vyvoj-hdp-v-cr-za-treti-ctvrtleti-dqu-/ekonomika.aspx?c=A121115_091230_ekonomika_spi)

Dalším také velmi důležitým ukazatelem je nezaměstnanost. Když jsou lidé nezaměstnaní, nevydělávají peníze a nemohou nakupovat statky a služby a ekonomika ne-  
vzkvétá. K 31. 1. 2013 byla nezaměstnanost na hodnotě 8 %. Nejvíce nezaměstnaných je na Ostravsku, Bruntálsku a v Mostě. V grafu 4.5 je zachycen vývoj nezaměstnanosti od roku 2005 až po prosinec 2012.

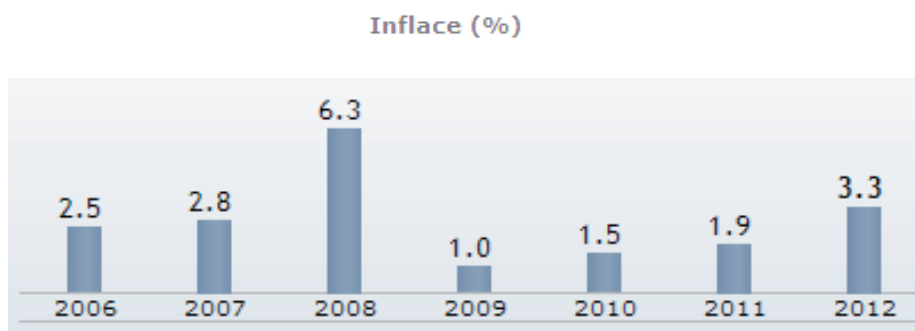
Graf 4. 3 Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: Nezaměstnanost. [online]. cit. [2013-09-02]. Dostupné z <http://www.euroekonom.cz/ekonomika.php>

Inflace je definována jako růst cenové hladiny v čase. Podle údajů ČSÚ byla inflace v roce 2012 na úrovni 3,3 %. Na rok 2013 se predikuje ve výši 3,5 %.

Graf 4. 4 Inlace v letech 2006 - 2012



Zdroj: Inlace. [online]. cit. [2013-09-02]. Dostupné z < <http://www.euroekonom.cz/ekonomika.php> >

### *Sociokulturní faktory*

Sociokulturní faktory mohou obsahovat například demografický vývoj, životní styl nebo mobilitu. Podle prognóz vývoje naší populace budou neustále přibývat obyvatelé ČR nad 65 let. Bude čím dál méně obyvatel v produktivním věku. Je tedy nutné do budoucna počítat s větším státním rozpočtem z důvodu vyplácení starobních důchodů. Podle posledního sčítání lidu má Česká republika 10 436 560 obyvatel. Ve Zlínském kraji je celkem 579 944 obyvatel a z toho 281 576 obyvatel je ekonomicky aktivních. Další informace ohledně rozložení obyvatelstva jsou obsaženy v tabulce 4.1.

Tab. 4. 1 Rozložení obyvatelstva

| ČR, kraj        | Obyvatelstvo celkem | z toho    |           | ve věku   |           |           | Ekonomicky aktivní |
|-----------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
|                 |                     | muži      | ženy      | 0-14      | 15-64     | 65 a více |                    |
| Česká republika | 10 436 560          | 5 109 766 | 5 326 794 | 1 488 928 | 7 267 169 | 1 644 836 | 5 080 573          |
| Zlínský kraj    | 579 944             | 282 500   | 297 444   | 82 267    | 399 942   | 96 398    | 281 576            |

Zdroj: vlastní zpracování podle údajů z Českého statistického úřadu

### *Technologické faktory*

Jak už bylo zmíněno v teoretické části práce, aby byl podnik konkurenceschopný a měl konkurenční výhodu, musí být neustále napřed ve svém technologickém vývoji a sledovat změny v technologických postupech.

Společnost Agentura NP využívá nejmodernější barevnou tiskárnu značky Heidelberg Speedmaster což umožňuje velmi rychlý a kvalitní tisk. Technologickou novinkou v této společnosti je CTP neboli computer to plate, což je velmi moderní zařízení, které



umožňuje přímý osvit tiskových desek laserem, tím tedy odpadá fáze klasických filmů. Tento systém umožňuje velmi přesný, ostřejší a kvalitní tisk, protože je vše vysvíceno laserem. Díky této technologii dochází k velké úspoře času, je to rychlejší a hlavně toto zařízení nevyžaduje pravidelnou obsluhu, stačí pouze poslat potřebný text do počítače, který je napojen na CTP a pak vyzvednout tiskovou desku. Díky jednoduché a rychlé obsluze je tisk levnější a příznivější pro zákazníky. [25]

#### **4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Díky Porterově modelu je možné objasnit síly, které působí ve vnějším prostředí podniku a rozpoznat, které síly mají pro společnost významný vliv. Budou vytýčeni konkurenti, významní dodavatelé a odběratelé, hrozba nových vstupujících firem do odvětví a hrozba substitutů.

##### *Konkurenti v rámci odvětví*

V oboru polygrafické, reklamní a propagační činnosti existuje ve Zlínském kraji několik konkurujících firem. Podle CZ-NACE se toto odvětví řadí do zpracovatelského průmyslu – Tisk a rozmnožování nahaných nosičů. [26]

Dle majitelů se v okolí analyzované společnosti nachází několik hlavních konkurentů: Hart Press, spol. s.r.o., Grasp, a.s., Kodiak print, s.r.o. a Joker, spol. s.r.o. Všechny tyto společnosti sídlí ve Zlínském kraji. Následuje stručná charakteristika těchto společností.

##### **Hart Press spol. s.r.o.**

- společnost s ručením omezeným s více jak osmnáctiletou tradicí se sídlem v Otrokovicích,
- tato společnost se zabývá hlavně polygrafickou výrobou, reklamní a propagační činností a papírenskou výrobou,
- má velmi moderní technologická zařízení,
- Internetové stránky: [www.hartpress.cz](http://www.hartpress.cz). [27]

**Graspo a.s.**

- akciová společnost s více než čtrnáctiletou tradicí se sídlem ve Zlíně,
- Graspo, a.s. se specializuje na barevný plochý a rotační tisk a také na vazbu knih,
- internetové stránky: [www.graspo.com](http://www.graspo.com). [28]

**Kodiak print s.r.o.**

- tato společnost má dvacetiletou tradici a nachází se ve Zlíně-Prštné,
- společnost se specializuje na ofsetový archový tisk a velkoplošný digitální tisk,
- internetové stránky: [www.kodiak.cz](http://www.kodiak.cz). [29]

**Joker spol s.r.o.**

- tato společnost má více jak dvacetiletou tradici na trhu se sídlem v Uherském Hradišti, tedy nejbližší od analyzované firmy,
- společnost s ručením omezeným se specializuje na ofsetový tisk, digitální tisk a velkoplošný tisk,
- internetové stránky: [www.joker-uh.cz](http://www.joker-uh.cz). [30]

Pro lepší přehlednost je na obr. 4.1 znázorněna společnost Agentura NP, v.o.s. a její největší konkurenti.

Hlavním konkurentem analyzované firmy je společnost Joker, s.r.o. z důvodu malé vzdálenosti. Tento podnik totiž sídlí o pouhé 3 kilometry dále než Agentura NP. Největší hrozbou může být umístění konkurujícího podniku, protože má sídlo přímo v historickém centru Uherského Hradiště a to na Masarykově náměstí, a také ceny digitálního tisku. Na velkoplošný a ofsetový tisk se většinou provádí cenová kalkulace, takže není možné tyto položky zahrnout do ceníku. Záleží na mnoha faktorech, například na množství, barevnosti, druhu papíru nebo zda je tisk jednostranný nebo oboustranný. Pro cenové srovnání byl proto použit ceník digitálního tisku, kde je rozlišena pouze barevnost, nezáleží na množství ani na papíru. (viz tab. 4.2)

Tab. 4. 2 Srovnání cen digitálního tisku

|                       | Cena Joker,s.r.o. | Cena Agentura NP, v.o.s. |
|-----------------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Černobílý tisk</b> |                   |                          |
| 210x297mm (A4)        | 1,50 Kč           | 2,50 Kč                  |
| 297x420mm (A3)        | 3,50 Kč           | 4,50 Kč                  |
| 320x450mm (SRA3)      | 5 Kč              | 6 Kč                     |
| 325x480mm (A3++)      | 7 Kč              | 8 Kč                     |
| <b>Barevný tisk</b>   |                   |                          |
| 210x297mm (A4)        | 18 Kč             | 15 Kč                    |
| 297x420mm (A3)        | 30 Kč             | 20 Kč                    |
| 320x450mm (SRA3)      | 35 Kč             | 25 Kč                    |
| 325x480mm (A3++)      | 40 Kč             | 30 Kč                    |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat a [www.joker-uh.cz](http://www.joker-uh.cz)

Informace k cenovému srovnání byly získány z webových stránek [www.joker-uh.cz](http://www.joker-uh.cz) a z ceníku Agentury NP. V Tab. 4.2 jsou uvedené ceny digitálního tisku podle jednotlivých formátů. Z uvedených informací vyplývá, že Agentura NP má levnější barevný tisk než konkurenční firma Joker. Tato skutečnost bude zákazníky zcela jistě zajímat. Co se týče černobílého tisku je firma Joker levnější. [30]

#### *Nově vstupující konkurenti*

Jak už bylo řečeno výše, firma Agentura NP spadá do odvětví tisku a rozmnožování nahaných nosičů. Vstup do toho odvětví představuje velké bariéry. Hlavní překážkou by mohl být počáteční kapitál, který je nutno vložit do nově vznikající firmy. Na pořízení velkoplošných ofsetových tiskáren je nutné vynaložit mnoho finančních prostředků, které může mnohé odradit. Je nutné také zajistit dodávku papíru a barev do tiskáren. Velkoplošné tiskárny a další stroje zabírají mnoho místa, proto se musí počítat s pronájmem či koupí většího prostoru.

Agentura NP má dlouholetou tradici na trhu a tedy nepředpokládá, že by ji mohla ohrozit nově vznikající firma.

#### *Substituty*

Každá společnost chce své zákazníky uspokojit a připravit jim takové služby, které budou plně vyhovovat jejich potřebám. Připravit jim službu „na míru“. Odvětví tisku je vcelku specifická oblast, nelze tedy hovořit přímo o „náhradním výrobku“. Zákazníci mohou sice zaměňovat služby nebo výrobek za jiný, ale v případě tohoto odvětví lze

hovořit pouze o kvalitě tisku či ceně. Cena je jedním z rysů, který ovlivňuje zákazníky při koupi. Pokud je cena vysoká, hledají jiné alternativy.

### *Odběratelé*

Od klasických výrobků a služeb se ty tiskařské výrazně liší. Hlavně v tom, že vše probíhá podle přesných představ zákazníka, tedy zákazník je konkrétní nikoliv anonymní. Tento postup začíná grafickým návrhem, výběrem papíru, barevnosti a množstvím, tiskem a expedicí konče. Zákazníkům je vždy plně vyhověno. Vše probíhá v sídle firmy, kde se nachází jak kanceláře, tak i výrobní se všemi technologickými zařízeními. Výhradními zákazníky jsou firmy a OSVČ, jejich potřeby jsou různé. Nejčastěji jde však o brožury, vizitky, etikety, knihy, letáky, kalendáře či návody. Běžní občané tyto služby vyhledávají málokdy.

Největšími zákazníky analyzované firmy jsou Bizmark Uherský Brod, Colorlak Staré Město a Green Ways Staré Město.

Bizmark je reklamní agentura se sídlem v Uherském Brodě. Pro tohoto zákazníka se nejčastěji tisknout etikety známých značek jako Bzenecký ocet, sirupy Hello, horké nápoje Vinny nebo pivovary Uherský Brod či Zubr. Colorlak Staré Město je největším českým výrobcem a distributorem nátěrových hmot. I pro tuto firmu se tisknout výhradně etikety na nátěrové hmoty, spreje či ředidla. Green Ways je výrobcem „zelených“ doplňků stravy, což je 100 % prášek z mladého ječmene a tobolky z chlorelly. Pro tohoto zákazníka se tisknout převážně brožurky a letáčky. [32][33][34]

Jelikož konkurence není malá a odběratelé si mohou vybírat, je vyjednávací síla odběratelů vysoká.

### *Dodavatelé*

Nejdůležitějším dodávaným materiálem jsou papíry a barvy do tiskáren. Každá položka má svého dodavatele. Nejrozmanitější druhy papíru dodává firma Antalis, která je předním evropským distributorem papíru. Převážná většina papíru je značky Novatech, která nabízí papír s vysokým stupněm bělosti a nejrozsáhlejší výběr natíraných papírů s různými povrchy, gramáží a formátem. [35]

Analyzovaná firma vlastní dvě tiskárny značky Heidelberg Speedmaster, dvoubarevnou a čtyřbarevnou. Barvy do těchto tiskáren dodává Heidelberg Praha.

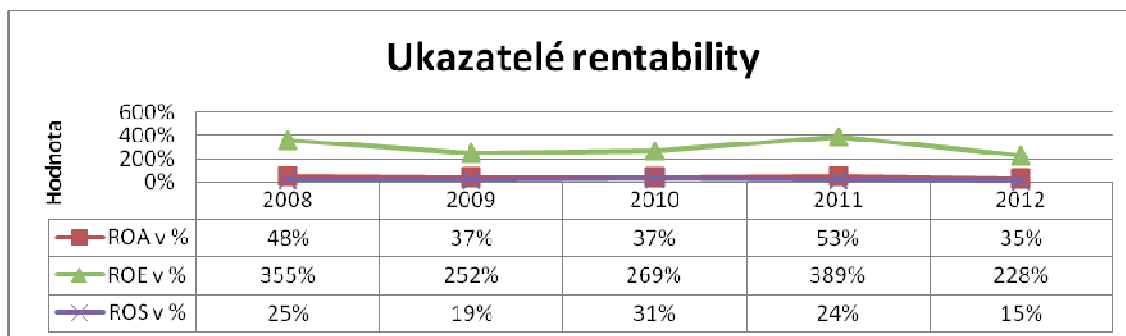
## 4.2 Finanční analýza

Analyzovaný podnik využívá externího zpracování účetnictví. Rozvaha a výkaz zisků a ztrát se vyhotovuje ve zjednodušeném rozsahu. Finanční ukazatelé budou zjišťováni v letech 2008 – 2012.

### 4.2.1 Ukazatelé rentability

V grafu 4.5 jsou zobrazeny ukazatelé rentability v letech 2008-2012. Z tohoto grafu je patrné, že ukazatel ROA, tedy rentabilita celkových vložených prostředků, je vysoce nadprůměrná a je nad doporučenou hodnotou, která se pohybuje kolem 10 %. Je to způsobeno tím, že hodnota celkových aktiv je nízká. Tento ukazatel udává, kolik korun zisku přinese sto korun celkových aktiv. Ukazatel ROE, tedy rentabilita vlastního kapitálu, je též vysoce nadprůměrná. Opět z důvodu toho, že hodnota vlastního kapitálu je velmi nízká. Výrazný pokles tohoto ukazatele byl zaznamenán v roce 2012 a to z toho důvodu, že hodnota provozního výsledku hospodaření oproti minulému období klesla. Z ukazatele ROS, tedy rentability tržeb, je patrné, že tento ukazatel je také velmi nadprůměrný, ale má klesající tendenci. Z toho ukazatele vyplývá, kolik procent zisku plyne ze společnosti Agentura NP z jedné koruny tržeb.

Graf 4. 5 Vývoj ukazatelů rentability (výpočet dle vzorců č. 2.1, 2.2, 2.3) viz příloha č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.2.2 Ukazatelé aktivity

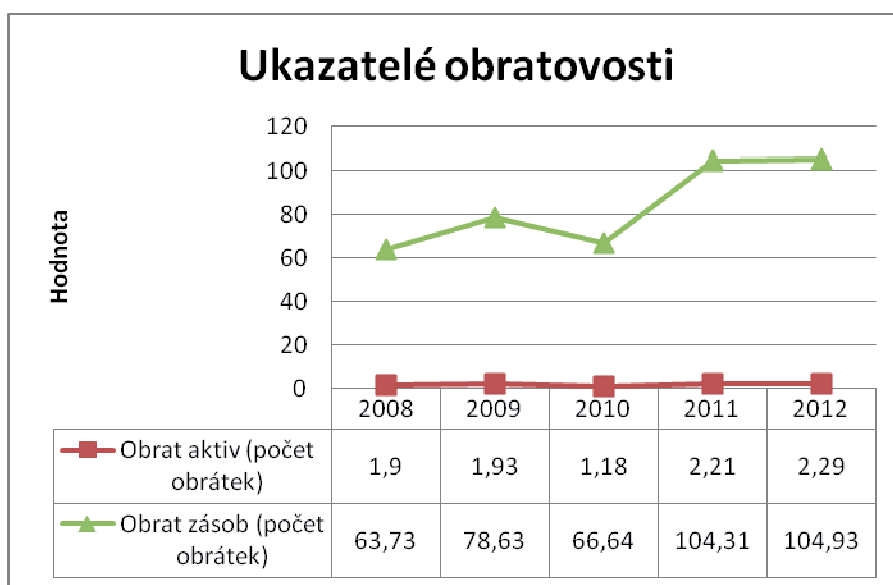
#### *Ukazatelé obratovosti*

Ukazatelé obratovosti udávají, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok. Doporučená hodnota u obrátu aktiv se pohybuje v rozmezí od 1,6 – 3. Z grafu 4.6 je patrné, že nejvíce obrátek aktiv proběhlo v roce 2012 a to v hodnotě 2,29. Nejméně obrátek pak pro-

běhlo v roce 2010 a to v hodnotě 1,18. Z hlediska tohoto ukazatele si společnost Agentura NP nevedla vůbec špatně, ani jeden rok hodnota obratu aktiv neklesla pod doporučenou hladinu.

U obratu zásob se doporučená hodnota nedá jednoznačně určit, závisí totiž na odvětví výroby. V analyzované společnosti se zásoby nejvíce točily v roce 2012 a to v hodnotě 104,94 obrátů za rok.

Graf 4. 6 Vývoj ukazatelů obratovosti (výpočet dle vzorců č. 2.4, 2.5) viz příloha č.2



Zdroj: vlastní zpracování

#### *Ukazatelé doby obratu*

Čím je doba obratu větší, tím se zamezuje riziko nedostatku zásob, ale na druhou stranu se v zásobách váže déle kapitál. Mezi ukazateli obratu zásob a doby obratu zásob by měla platit nepřímá úměrnost. Podle výsledků, které jsou obsaženy v grafu 4.7 lze konstatovat, že nejdéle trval jeden obrat 5,65 dní a to v roce 2008. I podle předchozího ukazatele obratu zásob lze říci, že v analyzované společnosti zásoby mnoho dní na skladě nezůstanou, jsou velmi rychle předávány do spotřeby.

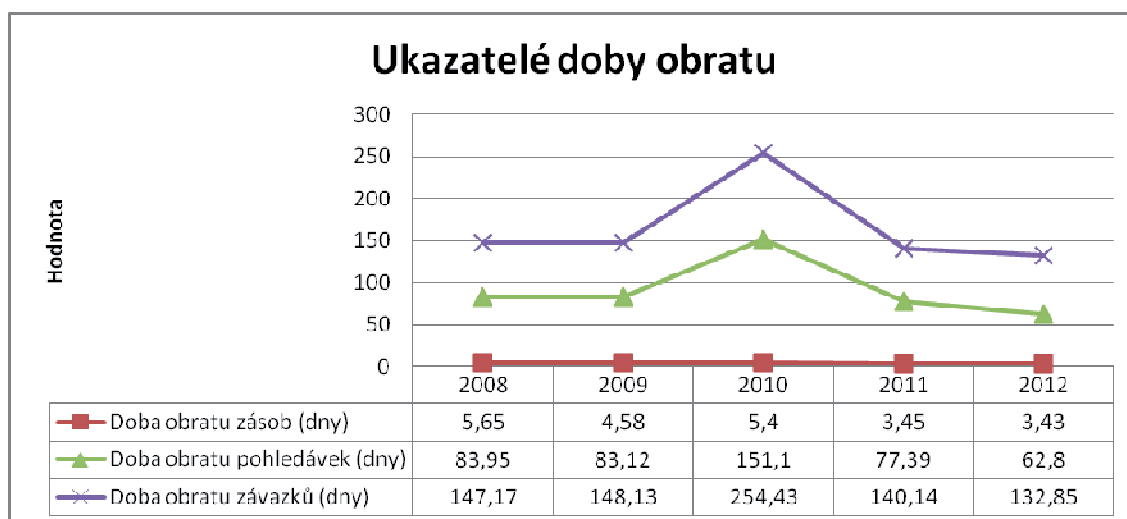
Doba obratu pohledávek udává, kolik dní jsou odběratelé dlužni analyzované firmě. Čím je hodnota nižší tím lepší pro podnik. Obvykle je doba obratu pohledávek srovnatelná s dobou splatnosti faktur. Z níže uvedených výsledků (viz graf 4.7) je patrné, že nejdéle musela společnost Agentura NP čekat na úhradu pohledávek v roce 2010 a to



151,1 dní, což je velmi dlouhá doba. Ale hodnoty mají příznivý klesající výsledek, což znamená, že platební morálka odběratelů se zlepšila a zvyšuje se též finanční jistota.

Doba obratu závazků udává obrácený případ, tedy počet dní, kdy je analyzovaná společnost dlužna svým dodavatelům. Tento ukazatel bude nejvíce zajímat věřitele, protože odráží informace o platební morálce firmy. Ale z hodnot, které jsou obsaženy v grafu 4.7, lze říci, že platební morálka není dobrá. Vývoj tohoto ukazatele byl zprvu rostoucí, kdy se v roce 2010 dostal na nejvyšší hodnotu 254 dní, kdy analyzovaná společnost využívala nejdéle tzv. dodavatelský úvěr. Platební morálka společnosti Agentura NP se začala zlepšovat až v roce 2011, kdy hodnota začala klesat a klesla na hodnotu 133 dní v roce 2012, což znamená snahu společnosti o zlepšení platební morálky. Mělo by platit pravidlo, které říká, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, což je podle údajů v grafu 4.7 splněno.

Graf 4. 7 Ukazatelé doby obratu (výpočet dle vzorců č. 2.6, 2.7, 2.8) viz příloha č.2



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti udávají poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy. Příliš vysoká hodnota může podnik zavést do finančních problémů. Ale ne vždy může být vysoká hodnota ukazatele považována za negativní. Ve stabilním podniku může růst tohoto ukazatele přispívat ke zvyšování rentability a také tržní pozice podniku.

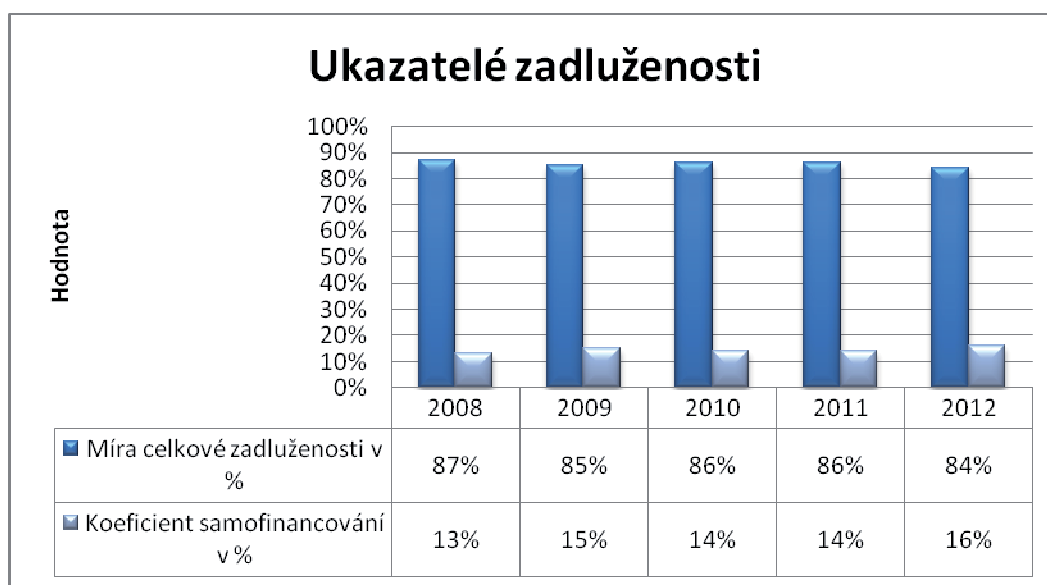
Z níže uvedeného grafu 4.8 vyplývá, že míra zadluženosti v analyzovaném podniku je velmi vysoká. Od roku 2008 až po rok 2012 byla hodnota celkové zadluženosti po-



měrně stejná. Ale graf má klesající tendenci, kdy v roce 2012 byla zadluženost nejmenší ze všech sledovaných let a to ve výši 84 %. Otázkou však zůstává, jestli bude daná zadluženost i v dalších letech klesat, pokud ne, mohlo by dojít k likvidaci firmy.

Koeficient samofinancování udává kolik aktiv je hrazeno z vlastních zdrojů. Platí pravidlo, že součet hodnoty celkové míry zadluženosti a míry zadluženosti vlastního kapitálu je roven jedné. Jak už bylo zmíněno výše, celková míra zadluženosti je příliš vysoká, což znamená, že většina aktiv byla financována z cizích zdrojů.

Graf 4. 8 Vývoj ukazatelů zadluženosti (výpočet dle vzorců č. 2.9, 2. 10) viz příloha č.2



Zdroj: vlastní zpracování

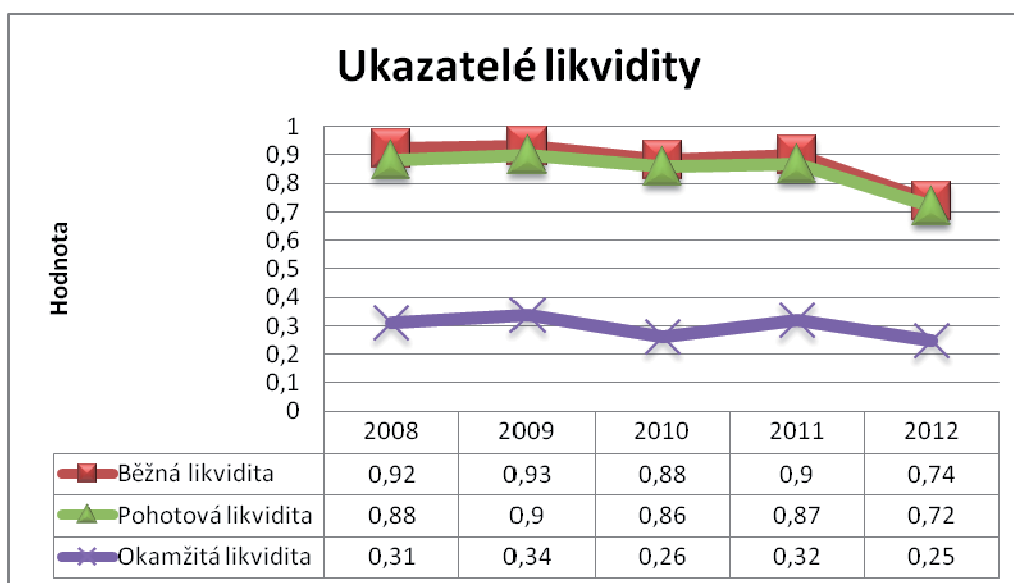
#### 4.2.4 Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita, někdy taky označována jako likvidita 3. stupně, má doporučenou hodnotu v rozmezí od 1,8 – 2,5. Z provedené analýzy společnosti Agentura NP je patrné, že ani v jednom z analyzovaných roků nedosáhla běžná likvidita hranice 1,8. Z grafu 4.9 je patrné, že hodnoty všech ukazatelů likvidity mají klesající tendenci, což znamená, že společnost nemá likvidní prostředky na úhradu svých závazků.

Pohotová likvidita bývá označována jako likvidita 2. stupně a její doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. Analýza ukazatele pohotovosti likvidity dopadla mnohem lépe než běžná likvidita, ale hodnota tohoto ukazatele se pouze přibližuje doporučené hranici a opět má klesající tendenci.

Okamžitá likvidita nebo také likvidita 1. stupně a její doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. Podle analýzy tohoto ukazatele vyplývá, že ve všech letech podrobených analýze byla doporučená hodnota splněna. Znamená tedy, že společnost Agentura NP má schopnost okamžitě hradit své krátkodobé závazky. Analýza ukazatelů likvidity dopadla velmi špatně a hodnoty jsou ze všech sledovaných let nejnižší. [38]

Graf 4. 9 Vývoj ukazatelů likvidity (výpočet dle vzorců č. 2.11, 2.12, 2.13) viz příloha č.2



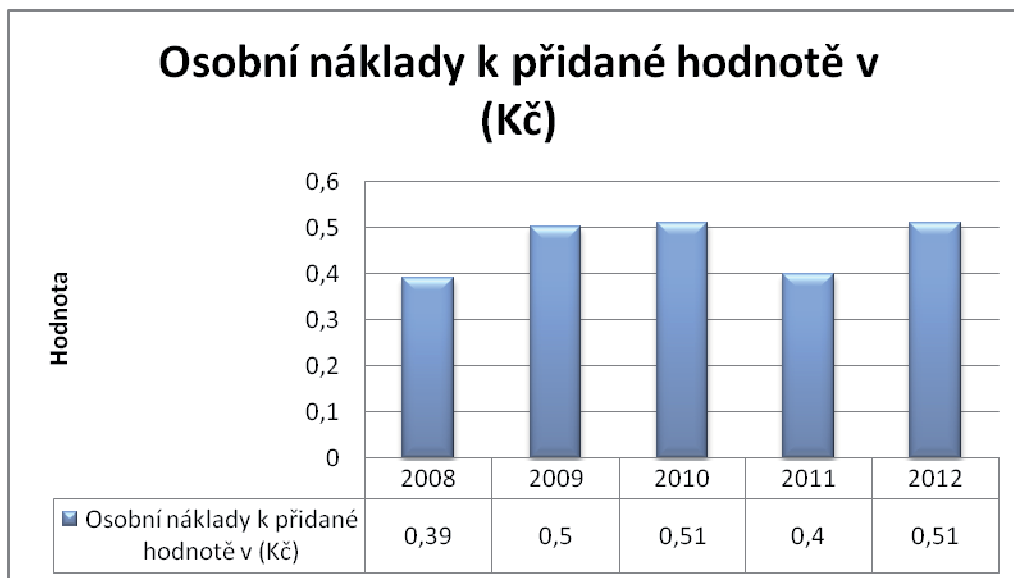
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.5 Ukazatelé produktivity

Tento ukazatel v podstatě říká kolik hodnot vytvořených v provozu a při přeměně vstupů na výstupy odejmou na platy zaměstnanců. Podle provedené analýzy lze říci, že hodnota ukazatele nebyla vysoká. Dá se říci, že se během sledovaných let pohybovala kolem hodnoty 0,5, tedy na platy zaměstnanců bylo použito téměř 0,5 hodnot vytvořených v provozu a při přeměně vstupů na výstupy.

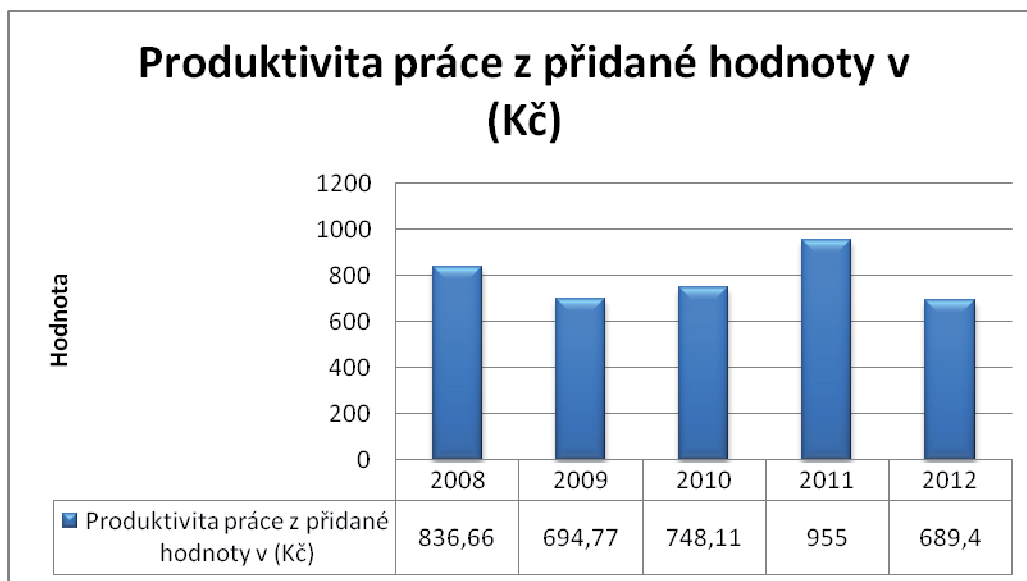
Dalším zjišťovaným ukazatelem je produktivita práce z přidané hodnoty. Je vztahem mezi přidanou hodnotou a počtem zaměstnanců. Udává, jaké množství přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance a určuje též výkonnost podniku. Z níže uvedených tabulek vyplývá, že nejnižší produktivita práce byla v roce 2012.

Graf 4. 10 Vývoj ukazatele osobních nákladů k přidané hodnotě (výpočet dle vzorce č. 2.14) viz příloha č.2



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. 11 Vývoj ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty (výpočet dle vzorce č. 2.15) viz příloha č.2

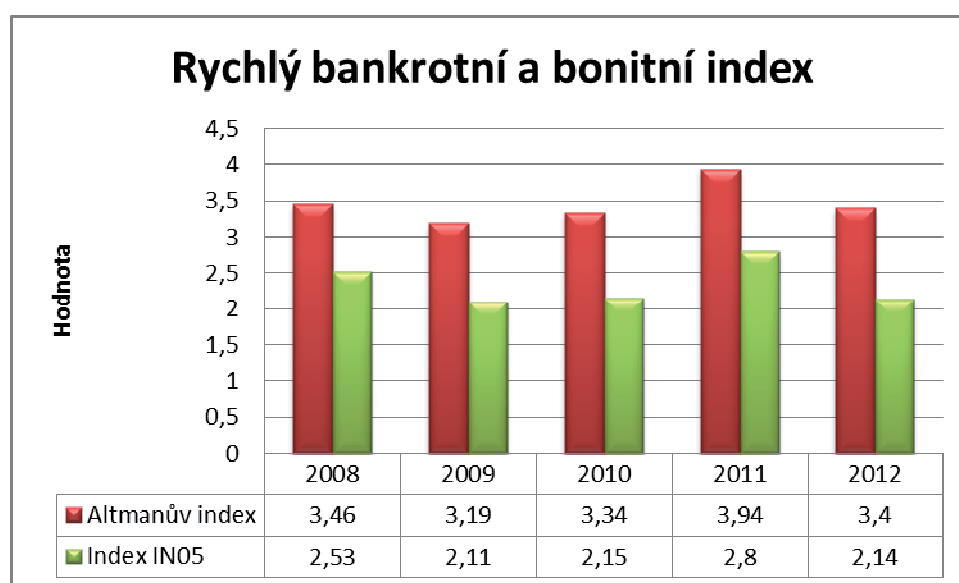


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.6 Rychlé bankrotní a bonitní indexy

Podle výsledků uvedených v následujícím grafu (viz graf 4.12) lze konstatovat, že analyzovaná společnost Agentura NP se ani v jednom ze sledovaných období nepřiblížila rizikové zóně, ba naopak její výsledky jsou vysoce nadprůměrné, i když byl vždy jeden koeficient vynechán, protože výkaz zisků a ztrát nevykazuje žádné nákladové úroky a hodnota koeficientu se rovnala nule. V žádném případě tuto společnost neohrožuje bankrot. Lze snad upozornit na to, že hodnoty obou indexů mají klesající tendenci, tedy finanční situace se zhoršuje, jak už naznačily výsledky předchozích analýz.

Graf 4. 12 Rychlý bankrotní a bonitní index (výpočet dle vzorce 2.16, 2.17) viz příloha č.2



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.2.7 Zhodnocení finanční analýzy

Ukazatelé rentability vykazují velmi nadprůměrné výsledky, je to ale způsobeno tím, že hodnota aktiv, vlastního kapitálu a tržeb je oproti provoznímu výsledku hospodaření velmi nízká.

Z analýzy ukazatele obratu aktiv vyplývá, že společnost svá aktiva využívá optimálně. Její hodnoty se během všech analyzovaných let pohybovaly v doporučeném rozmezí. U obratu zásob nelze tak jednoznačně říci, zda obrat zásob dosáhl nějaké doporučené hodnoty, protože záleží na druhu odvětví výroby. Pouze lze říci, že obrat zásob je velmi častý. Z toho vyplývá, že doba obratu zásob trvá jen několik málo dní

a společnost Agentura NP nemá v krátkodobých pohledávkách vázáno mnoho finančních prostředků.

Ukazatelé likvidity mohou zjistit, zda je podnik schopen dostát svým závazkům. Z provedené analýzy bylo zjištěno, že v případě běžné a pohotové likvidity nebylo dosaženo doporučených hodnot, a ze sledovaných let jsou výsledky této analýzy nejhorší. Mohlo by to znamenat velký problém, pokud by analyzovaná společnost žádala o úvěr. Banky poskytnou úvěr raději společností, které mají hodnotu běžné likvidity vyšší.

Ukazatel zadluženosti prokázal, že analyzovaná společnost pořídila svá aktiva z více jak 80 % z cizích zdrojů. Ne vždy musí být bráno tak vysoké číslo jako negativní. Pokud jde o stabilní společnost, může díky většímu zadlužení zvyšovat svou tržní pozici. V roce 2012 byla hodnota celkové zadluženosti nejnižší ze všech sledovaných let, ale nic to nemění na faktu, že společnost by se takto mohla dostat do velkých problémů, které by mohly znamenat i likvidaci firmy.

Snahou každého podniku je zvyšovat produktivitu práce. Z provedené analýzy bylo zjištěno, že ve společnosti Agentura NP přibližně 0,5 výkonů pohltily náklady na zaměstnance.

Pomocí Altmanova indexu a indexu IN05 bylo možné zjistit, zda podnik ohrožuje bankrot. Po provedení výpočtů se tato skutečnost nepotvrdila. Společnost Agentura NP vykazuje nadprůměrné hodnoty a v nejbližších letech jí tedy bankrot nehrozí.

#### **4.2.8 Představení hlavních konkurentů**

Hlavním cílem finanční analýzy je porovnat jednotlivé finanční ukazatele s největšími konkurenty. Mezi největší konkurenty patří Hart press, spol. s.r.o., Kodiak print, s.r.o. a Joker, s.r.o. Tyto společnosti byly vybrány po konzultaci s obchodním oddělením a majiteli společnosti.

1.

**Hart press, spol. s.r.o.**

IČO: 607 36 437

Základní kapitál: 6 120 000,-

Sídlo společnosti: Třída Tomáše Bati 1574, 765 02 Otrokovice

[www.hartpress.cz](http://www.hartpress.cz)

Společnost s ručením omezeným byla založena 10. ledna 1995 a jejím předmětem činnosti je reklamní a propagační činnost, výroba papírenského zboží, sítotisk, gumotisk, ofsetový tisk, stereotypie, galvanoplastika.

2.

**Kodiak print, s.r.o.**

IČO: 607 08 760

Základní kapitál: 140 000,-

Sídlo společnosti: Nábřeží 599, 760 01 Zlín – Prštné

[www.kodiak.cz](http://www.kodiak.cz)

Tato společnost vznikla 27. května 1994 a jejím předmětem podnikání je vydavatelstvo - nakladatelská činnost periodického a neperiodického tisku, zprostředkovatelská činnost, sítotisk, gumotisk, galvanoplastika, stereotypie, ofsetový tisk.

3.

**Joker, spol. s.r.o.**

IČO: 454 76 365

Základní kapitál: 100 000,-

Sídlo společnosti: Masarykovo náměstí 35, 686 01 Uherské Hradiště

[www.joker-uh.cz](http://www.joker-uh.cz)

Společnost s ručením omezeným vznikla 15. dubna 1992 a jejím předmětem podnikání je automatizované zpracování dat, obchodní činnost, knihtisk, polygrafická výroba, činnost reklamní agentury a zajišťování reklamy.

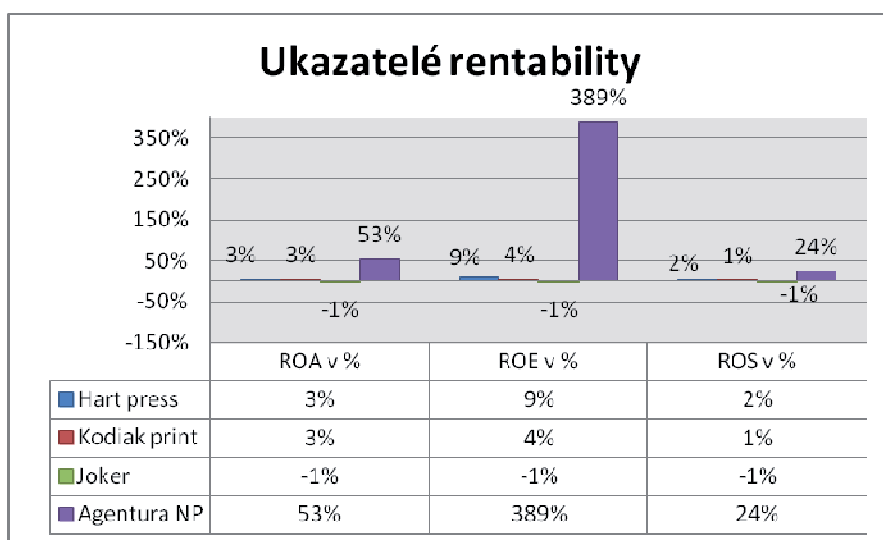
#### 4.2.9 Porovnání jednotlivých finančních ukazatelů

Pro zjištění a porovnání jednotlivých ukazatelů finanční analýzy byly použity účetní výkazy konkurentů z portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Aby bylo možné porovnat všechny konkurenty s analyzovanou společností, musely být použity rozvahy a výkazy zisků a ztrát za rok 2011. U společnosti Agentura NP byly tyto výkazy získány jako interní informace. Pro výpočet rentability byl použit provozní výsledek hospodaření, z toho důvodu, že analyzovaná společnost je veřejnou obchodní společností a zisk daní až každý společník zvlášť. Není tedy možné jednoznačně zjistit hodnotu čistého zisku. Podle Růčkové (2010), lze použít i provozní výsledek hospodaření.

##### *Ukazatelé rentability*

Ze zjištěných hodnot rentability je vidět, že nejhorší výsledky byly zjištěny u společnosti Joker. Ukazatelé rentability se nachází až v záporných hodnotách, což způsobil záporný výsledek hospodaření. Společnosti Hart press a Kodiak print se nachází pod průměrnou hodnotou a nedosahují vysoké výkonnosti. Znamená to, že nedostatečně využívají své zdroje. Nejlépe dopadla analyzovaná společnost, která vykazuje až nadprůměrné hodnoty, které jsou způsobeny malou hodnotou celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb vůči provoznímu výsledku hospodaření. Lze tedy podle těchto ukazatelů říci, že společnost Agentura NP je konkurenceschopnou. Pro lepší znázornění jsou všechny hodnoty uvedeny v grafu 4. 13.

Graf 4. 13 Ukazatelé rentability (výpočet dle vzorců č. 2.1, 2.2, 2.3) viz příloha č.2



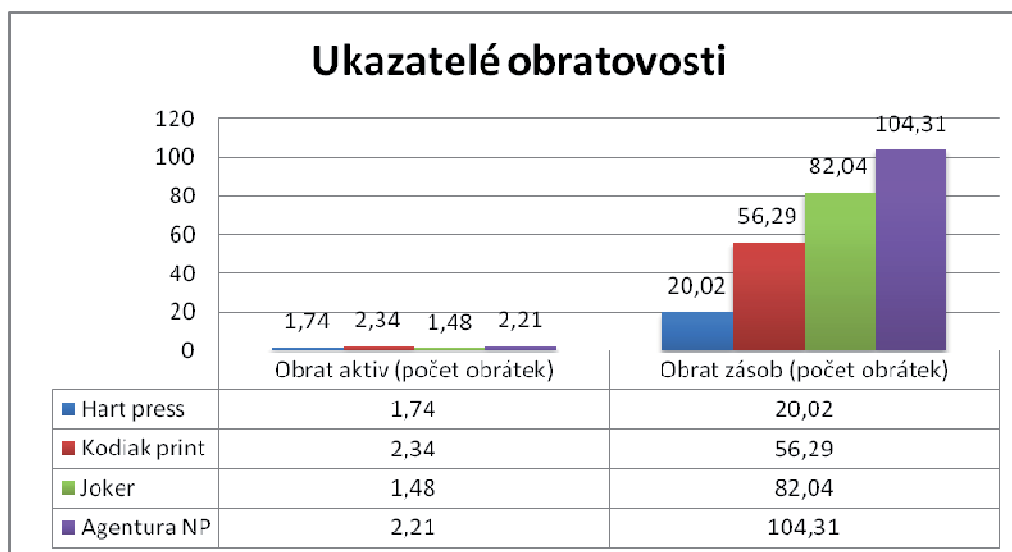
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací a portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

### *Ukazatelé aktivity*

Z provedené analýzy vyplývá, že ukazatel obratu aktiv vykazuje u všech společností velmi dobrý výsledek. U všech společností dosahují ukazatelé doporučených hodnot. Nejlépe pak u sledovaného roku 2011 obstála společnost Kodiak print, jejíž hodnota obratu aktiv dosáhla 2,34 a pokořila tak i společnost Agentura NP. Nejhuře na tom byla pak společnost Joker. U obratu zásob nelze říci jakých hodnot by měly společnosti dosahovat. Záleží na odvětví výroby. Ze zjištěných hodnot je vidět, že největší obrat zásob proběhl ve společnosti Agentura NP. Zde se zásoby točí velmi rychle a jsou plně využívány k tvorbě zisku. Konkurenti jsou na tom o poznání huře. Nejméně své zásoby k tvorbě zisku využívá společnost Hart press. U doby obratu zásob jsou obdobné výsledky. Nejkratší obrátka zásob trvá 3,5 dne u společnosti Agentura NP. Nejdéle pak u společnosti Hart press, což naznačil i výsledek ukazatele obratu zásob, kde proběhlo pouze 20 obrátek. U doby obratu pohledávek si analyzovaná společnost nevede dobře, nejdéle čeká na úhradu svých pohledávek, poskytuje svým odběratelům nejdelší obchodní úvěr. Z hodnocených konkurentů je na tom nejlépe společnost Hart press, které hradí odběratelé jejich pohledávky nejdříve, a to za necelých 50 dní. U doby obratu závazků si analyzovaná společnost vede obdobně jako u doby obratu pohledávek. Své závazky plní nejpozději v porovnání s konkurenty. U konkurentů Kodiak print a Joker je hodnota doby obratu závazků dokonce menší než u doby obratu pohledávek. To znamená, že tyto společnosti čekají déle na úhradu svých pohledávek, než platí své závazky, což není moc příznivé hodnocení. Měl by platit opak. Z hlediska ukazatelů obratovosti si společnost Agentura NP vedla velmi dobře oproti svým konkurentům, ale u ukazatelů doby obratu se tohle říct nedá. Velmi dlouho čeká na úhradu svých pohledávek a velmi pozdě plné své závazky.

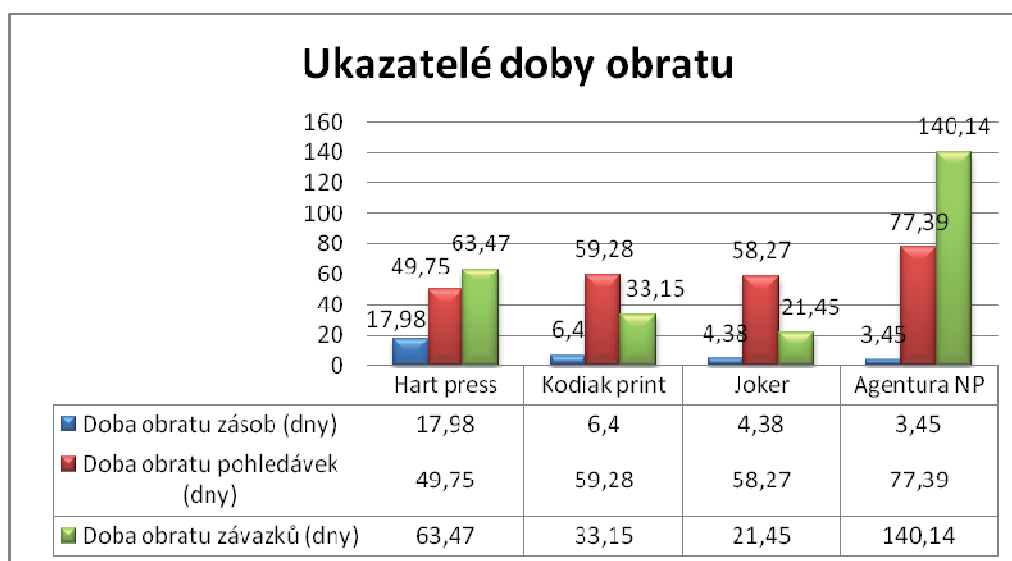


Graf 4. 14 Ukazatelé obratovosti (výpočet dle vzorců č. 2.4, 2.5) viz příloha č.2



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací a portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Graf 4. 15 Ukazatelé doby obratu (výpočet dle vzorců č. 2.6, 2.7, 2.8) viz příloha č.2



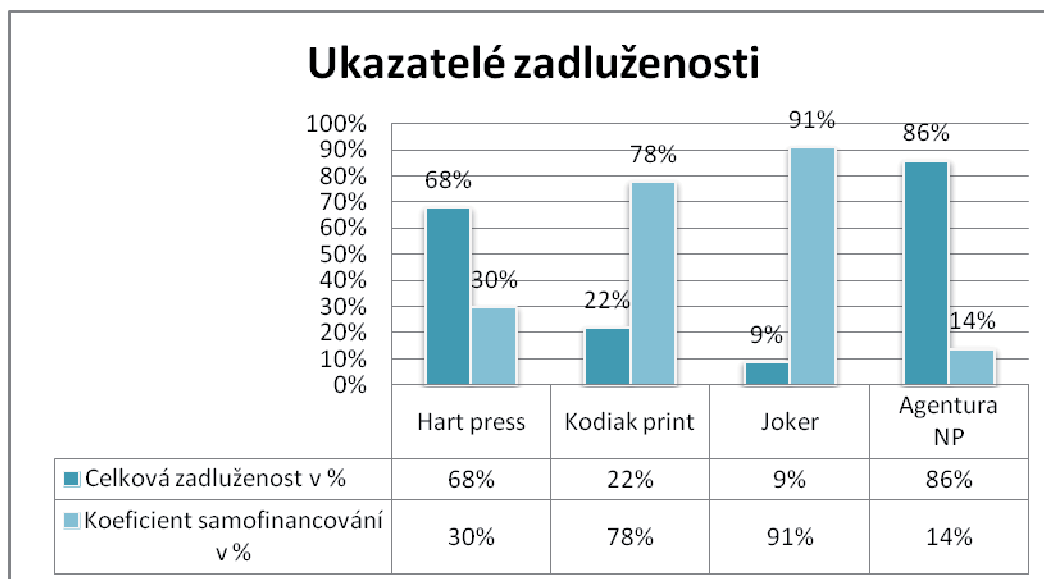
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací a portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

#### *Ukazatelé zadluženosti*

Z této analýzy je vidět, že společnost Agentura NP si z hlediska tohoto hodnocení vede nejhůře. Svá aktiva financovala nejvíce z cizích zdrojů oproti svým konkurentům. Ale jak už bylo řečeno výše, nemusí tak vysoké hodnoty znamenat negativní vývoj. Nejlépe si v tomto hodnocení vedla společnost Joker, která svá aktiva pořizovala výhradně z vlastních zdrojů, proto je celková zadluženost natolik nízká. Koefficient samo-

financování pak potvrzuje výše uvedené a to, že společnost Joker obstála v tomto hodnocení nejlépe.

Graf 4. 16 Ukazatelé zadluženosti (výpočet dle vzorců č. 2.9, 2.10) viz příloha č.2

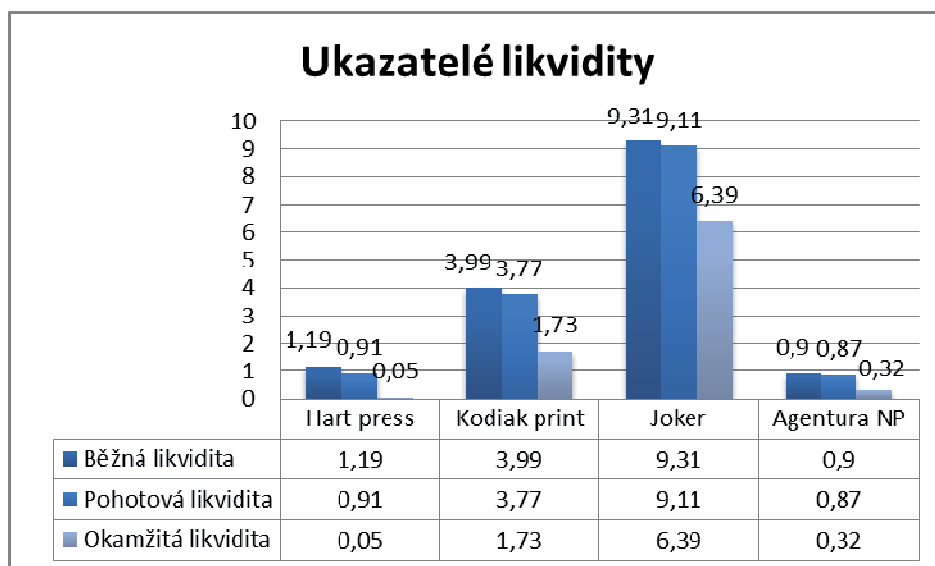


Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací a portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

#### *Ukazatelé likvidity*

Podle výsledků ukazatelů likvidity je zřejmé, že nejlepší hodnocení má společnost Joker a vzápětí společnost Kodiak print, jejíž hodnoty jsou vysoce nadprůměrné. Lze tedy konstatovat, že mají schopnost dostát svým závazkům. Společnost Hart press se ve všech ukazatelích pouze přibližuje doporučeným hodnotám. Společnost Agentura NP má podobné hodnocení, ale alespoň u ukazatele okamžité likvidity splňuje doporučené hodnoty. Je nutné říci, že společnost Agentura NP v tomto hodnocení nedopadla příliš dobře. Z hlediska analýzy likvidity nemá schopnost dostát svým závazkům, což může být rozhodující pro banky při žádosti o úvěr.

Graf 4. 17 Ukazatelé likvidity (výpočet dle vzorců č. 2.11, 2.12, 2. 13) viz příloha č.2

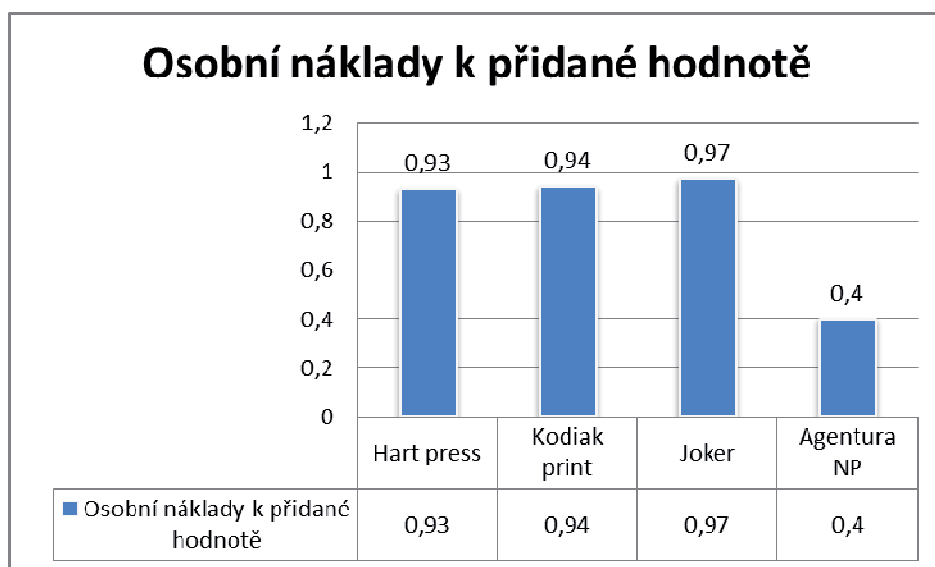


Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací a portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

#### *Ukazatelé produktivity*

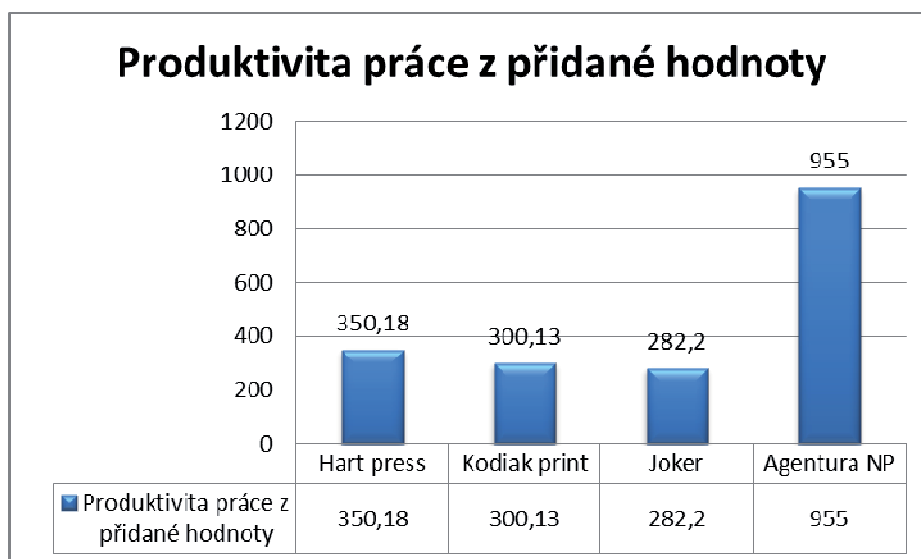
Z provedené analýzy vyplývá, že u všech konkurentů až z 90% odchází většina vytvořených hodnot na platy zaměstnanců. Což značí upadající výkonnost u všech konkurentů. Nejlépe na tom je analyzovaná společnost Agentura NP. Produktivita práce z přidané hodnoty je nejvyšší u analyzované společnosti, což znamená, že jeden pracovník vytvoří 955 Kč přidané hodnoty.

Graf 4. 18 Ukazatel osobních nákladů k přidané hodnotě (výpočet dle vzorce č. 2.14) viz příloha č.2



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací a portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Graf 4. 19 Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty (výpočet dle vzorce č. 2.15) viz příloha č.2

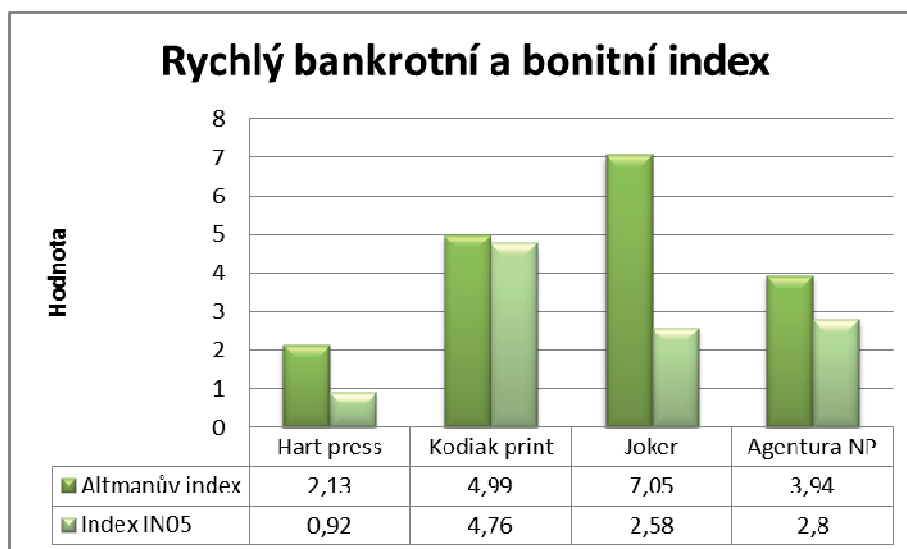


Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací a portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

#### *Rychlý bankrotní a bonitní index*

Po zjištění výsledků hodnot indexů u jednotlivých firem lze říci, že u Altmanovy analýzy si vedla nejlépe společnost Joker, která dosáhla vysoce nadprůměrných hodnot. U indexu IN05 byla nejlépe hodnocená společnost Kodiak print. Výsledky společnosti Hart press se nachází v tzv. šedé zóně, tedy nelze říci, jestli společnosti hrozí bankrot či nikoliv.

Graf 4. 20 Rychlý bankrotní a bonitní index (výpočet dle vzorců 2.16, 2.17) viz příloha č.2



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací a portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

Pokud bychom provedli zhodnocení zjištěných finančních ukazatelů, je nutno říci, že analyzovaná společnost v porovnání se svými konkurenty nedopadla příliš dobře. Ukazatelé rentability sice vykazují nadprůměrné hodnoty, ale je to způsobeno tím, že hodnota celkových aktiv i dalších ukazatelů je nízká oproti provoznímu hospodářskému výsledku. Nejlepší hodnoty vykazuje společnost u ukazatelů aktivity, kdy obrat aktiv a zásob je vysoce nadprůměrný. U doby obratu pohledávek a závazků je to o poznání horší. Společnost Agentura NP velmi dlouho čeká na úhradu svých pohledávek, ale na druhou stranu dodavatelé čekají mnohem déle. U ukazatelů zadluženosti dopadla analyzovaná společnost nejhůře, protože skoro veškerá aktiva pořídila z cizích zdrojů. Pomocí ukazatelů likvidity bylo prokázáno, že z hlediska běžné a pohotové likvidity analyzovaná firma nedokáže dostát svým závazkům. Pouze okamžitá likvidita byla v doporučených hodnotách. Produktivita práce je nejvyšší u společnosti Agentura NP, což znamená, že jeden pracovník vytvoří 955 Kč přidané hodnoty. Pomocí Altmanova indexu a indexu IN05 bylo zjištěno, že ani jedna společnost není v horizontu dvou let ohrožena bankrotem.

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Aby bylo možné provést lépe posouzení konkurenceschopnosti, bylo přistoupeno k vytvoření krátkého dotazníku, abychom zjistili názory zákazníků na spokojenost se službami popřípadě jejich kvalitou. Dotazník byl sestaven do dvanácti otázek. V úvodu byl představen účel dotazníku, představení osob tazatele a instruktáž k vyplnění dotazníku. Každá otázka má odpověď s uzavřeným koncem, tedy respondenti si vybírají možnou odpověď, z důvodu lepšího zpracování dotazníků. Dotazníky byly předávány osobně zákazníkům v sídle společnosti Agentura NP a tento proces probíhal v měsíci únoru. Bylo osloveno 57 zákazníků, z toho 29 zákazníků bylo ochotno tento dotazník vyplnit. Každá otázka bude znázorněna pomocí koláčového grafu.

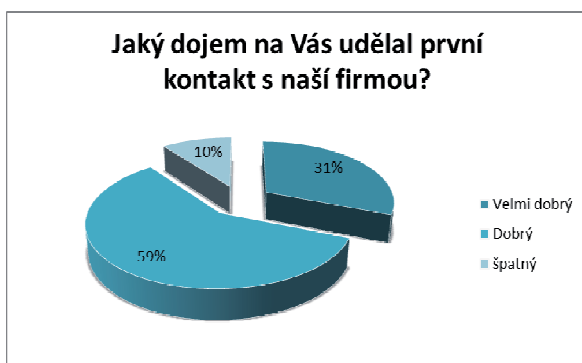
Graf 5. 1 Jste podnikatel, občan?



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla stanovena záměrně, z důvodu potvrzení již zmíněného zjištění, že převážnými zákazníky společnosti Agentura NP jsou podnikatelé. Z celkového počtu respondentů bylo pouze 15 % občanů. Občané převážně využívají služeb, jako tisk fotek, dokumentů, závěrečných prací, kopírování či tisk soukromého kalendáře.

Graf 5. 2 Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s naší firmou?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.2 vyplývá, že zákazníci měli převážně dobrý první dojem z kontaktu se společností Agentura NP. 31 % zákazníků mělo velmi dobrý dojem a 59 % zákazníků mělo dobrý dojem. 10 % respondentů zhodnotilo první dojem jako špatný. Co způsobilo toto špatné hodnocení, nelze říci, protože všechny otázky měly uzavřené odpovědi.

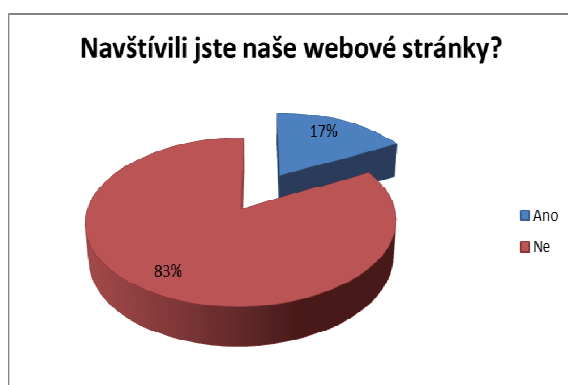
Graf 5. 3 Jste pravidelným zákazníkem



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku zda jsou respondenti pravidelnými zákazníky, odpovědělo 76 % z nich, že ano a 24% z nich, že ne. Mezi těmi 24 % mohou pravděpodobně být i občané, kteří tyto služby využívají opravdu sporadicky, a nebo podnikatelé, kteří tyto služby využili jednorázově.

Graf 5. 4 Navštívili jste naše webové stránky?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je vidět, že z 83 % zákazníci webové stránky navštívili. Na webových stránkách jsou uvedeny všechny potřebné informace, jako kontakty a nabízené služby. 17 % respondentů webové stránky nenavštívilo, což může být způsobeno například tím, že dotyční nemají připojení na internet, nebo raději dávají přednost osobnímu kontaktu.

Graf 5. 5 Byl(a) jste spokojen(a) s celkovými službami společnosti Agentura NP?

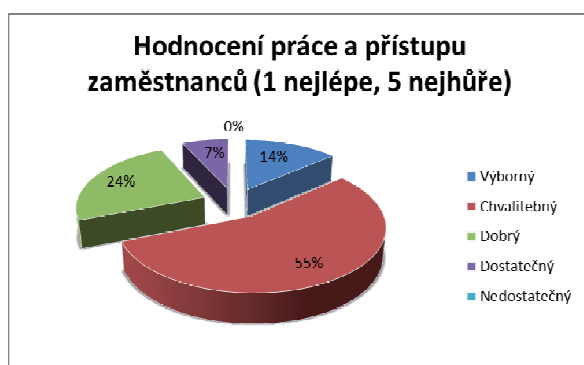


Zdroj: vlastní zpracování

Lze říci, že společnost Agentura NP dopadla v celkovém hodnocení dobře. Z uvedeného grafu vyplývá, že 83% respondentů uvedlo, že bylo s celkovými službami společnosti Agentura NP velmi spokojeno či spíše spokojeno. 14 % zákazníků uvedlo, že bylo se službami nespokojeno a pouhé 3 % všech dotazovaných velmi nespokojeno.



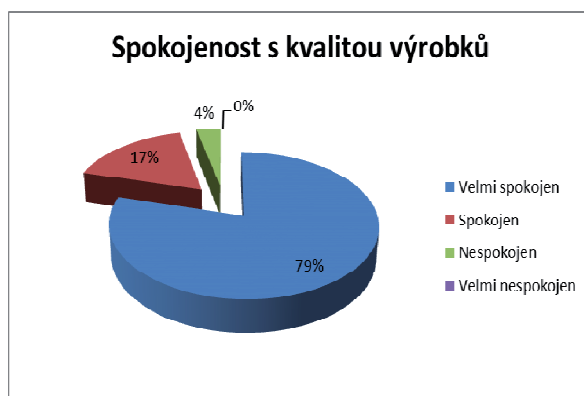
Graf 5. 6 Jak byste ohodnotil(a) práci a přístup našich zaměstnanců?



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti měli u této otázky možnost vybrat z číselné stupnice od 1 do 5 a hodnotit jako ve škole. 14 % respondentů pak ohodnotilo práci a přístup zaměstnanců na výbornou. Nejvíce zákazníků pak ohodnotilo práci a přístup chvalitebně, jednalo se o 55% z celkových hodnotících. Nespokojených zákazníků bylo minimum a to ve výši 7%, což určitě potěší celkový pracovní tým společnosti Agentura NP.

Graf 5. 7 Jste spokojen(a) s kvalitou našich výrobků?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5.7 vyplývá, že zákazníci jsou velmi spokojeni s kvalitou výrobků a to z 96 % z celkového počtu respondentů. Tento příznivý výsledek může být způsoben hlavně tím, že společnost Agentura NP vlastní velmi moderní a špičkové technologické zařízení a díky tomu jsou výsledkem velmi kvalitní výrobky. Pouze 4 % zákazníků byla s kvalitou nespokojena.

Graf 5. 8 Jak nejčastěji provádíte objednávku?



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu 5.8 většina respondentů dává přednost osobnímu kontaktu, a tedy raději přijde osobně do sídla společnosti a zadá objednávku. Pouze 14 % všech dotazovaných provádí objednávku e-mailem. Po konzultaci s fakturantkou jsou to většinou zákazníci, kteří objednávají výrobek např. vizitku, který už jednou nebo vícekrát tato reklamní agentura tiskla a má ji v archívu.

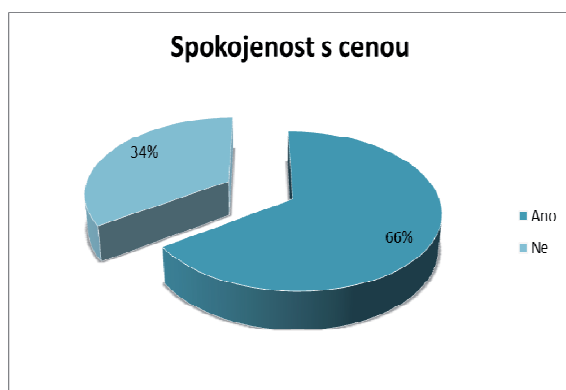
Graf 5. 9 Budete i nadále využívat našich služeb?



Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení této otázky vyplývá, že zákazníci byli spokojeni se službami, prací a přístupem personálu nebo kvalitou výrobků, protože ze 79 % budou služeb této reklamní agentury nadále využívat.

Graf 5. 10 Byli jste spokojeni s cenou?



Zdroj: vlastní zpracování

Lze zkonstatovat, že většina dotázaných byla s cenou spokojena. Ovšem 34 % zákazníků s cenou spokojena nebyla. Opět nelze zjistit přesnou příčinu takového rozhodnutí, protože v dotazníku nebyl prostor na otevřené otázky. Cílem dotazníku bylo zjistit spokojenost zákazníků z obecnějšího hlediska.

Graf 5. 11 Jak byste ohodnotil(a) rychlost vyřízení objednávky?



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli opět hodnotit pomocí číselné stupnice od 1 do 5 a hodnotit jako ve škole. Znamka 1 nejlepší, známka 5 nejhorší. Z hodnocení této otázky je vidět, že většina dotázaných ohodnotila rychlost vyřízení objednávek známkou dobrý, což je takový průměr. Druhým největším počtem hodnocení byla známka chvalitebný. Touto známkou hodnotilo 31 % dotázaných. Dobré však je, že pouze 7 % označilo rychlost vyřízení objednávek za dostatečnou.

Graf 5. 12 Doporučili byste naši reklamní agenturu?



Zdroj: vlastní zpracování

Z provedeného hodnocení vyplývá, že z 83 % by zákazníci reklamní agenturu NP doporučilo dále, což je velmi příznivý výsledek. Zbýlých 17 % by analyzovanou společnost dále nedoporučilo.

## 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z provedeného dotazníku vzešly tyto skutečnosti. Převážnými zákazníky společnosti Agentura NP jsou podnikatelé, kteří využívají služeb reklamního studia především pro své podnikání. Ale podle provedeného výzkumu jsou zákazníky i občané, kteří mohou využívat těchto služeb pro osobní účely a to například tisk dokumentů, závěrečných prací, fotografií či tisk kalendářů. Podle všech dotazovaných respondentů je patrné, že analyzovaná společnost působí na své zákazníky velmi profesionálně, protože převážná většina z nich označila první kontakt s firmou za velmi dobrý. Tato skutečnost se možná pozitivně projevuje i na následující otázce, zda jsou dotazovaní pravidelnými zákazníky, kdy 76 % z dotázaných odpovědělo, že jsou pravidelným zákazníkem. Tedy zákazníci se rádi vracejí. Převážná většina zákazníků však nenavštívila webové stránky společnosti, snad možná proto, že raději dávají přednost osobnímu kontaktu, nebo je odradila skutečnost, že společnost na svých webových stránkách nemá ceník, či formulář na kalkulaci ceny.

Velmi obstojně však dotazovaní ohodnotili spokojenost s celkovými službami. Pokud sečteme možnost velmi spokojen a spokojen, tak téměř 85 % z celkových respondentů byli spokojeni se službami této reklamní agentury. Velmi spokojeni mohou být majitelé společnosti z výsledků otázky č. 6, která prokázala, že pracovní tým zaměstnanců je velmi kvalifikovaný a profesionální. Spokojenost s kvalitou tisku nasvědčuje

skutečnosti, že společnost Agentura NP vlastní velmi moderní technická zařízení značky Heidelberg, která se vyznačují vysokou kvalitou tisku.

Většina zákazníků upřednostňuje zadávání objednávek osobní cestou. Funkci přijímání objednávek má fakturantka, která má kancelář hned u vstupu do objektu společnosti. Objednávky se píše a vkládají do papírových obálek formátu A4, které jsou rozlišené modrou a zelenou barvou. Modrou barvou je označena obálka, ve které je uložena objednávka, která se tiskne. Součástí této obálky mohou být podklady pro tisk, šablony jak má dokument vypadat či fotky ke skenování. Na obálce jsou uvedeny údaje o zákazníkovi a dále zda půjde o barevný či černobílý tisk a druh a velikost papíru. Zelenou barvou je označena obálka, v níž je uložena objednávka na řezání papíru. Na obálce jsou uvedeny opět údaje o zákazníkovi a rozměry požadovaného dokumentu. Zákazníky této činnosti jsou paradoxně jiné reklamní agentury, které toto zařízení na řezání papíru nemají.

Průměrného hodnocení dosáhla otázka s číslem 11, a to jak by zákazníci hodnotili rychlost vyřízení objednávky. Skoro polovina respondentů označila rychlost známkou dobrý. Což by mohlo být i lepší, zaměstnanci by měli dbát na větší organizovanost a preferenci objednávek. Na závěr tohoto hodnocení lze konstatovat, že analyzovaná společnost Agentura NP má velmi věrné a spokojené zákazníky, kteří se rádi vrací a opakovaně využívají služeb této reklamní agentury.

## 6 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

V této kapitole bude provedena SWOT analýza, kde budou popsány jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Poté bude vytvořena matice modelové strategie. Na základě výsledků ze SWOT analýzy bude provedeno zhodnocení a navrženo doporučení.

### 6.1 SWOT analýza

U každého podniku je SWOT analýza jiná, protože každý podnik má jiné silné a slabé stránky a na každý podnik působí z podnikatelského prostředí rozličné příležitosti a hrozby. Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb analyzovaného podniku jsou znázorněny v tab. 6.1.

Tab. 6. 1 SWOT analýza

| Silné stránky                   | Slabé stránky                    |
|---------------------------------|----------------------------------|
| Dlouholetá tradice              | Nedostatečná komunikace          |
| Moderní technologická zařízení  | Slabá propagace                  |
| Vysoká kvalita výrobků a služeb | Neúplnost webových stránek       |
| Spokojenost zákazníků           | Nízká likvidita                  |
| Dobré jméno                     | Nedostatečné prostory pro výrobu |
| Kvalifikovaný personál          | Pomalé vyřízení objednávek       |
| Příležitosti                    | Hrozby                           |
| Rozšíření sortimentu            | Narůstající konkurence           |
| Nákup nových zařízení           | Hospodářská recese               |
| Noví odběratelé                 | Cenová strategie a války         |
| Nové technologie                | Pokles počtu zákazníků           |
| Zvyšování zákaznického servisu  | Zhoršující se finanční situace   |

Zdroj: vlastní zpracování

#### Silné stránky

- *Dlouholetá tradice* – firma Agentura NP, v.o.s. působí na trhu od roku 1992, což je bezmála 20 let. Je nepravděpodobné, aby konkurenti krátce působící na trhu, mohli tuto společnost ohrozit.

- *Moderní technologická zařízení* – inovace a obnova technologického parku jsou velmi důležité při získání konkurenční výhody. Analyzovaná společnost se drží toho pravidla a snaží se co nejvíce obměňovat a modernizovat svá technologická zařízení.
- *Vysoká kvalita výrobků a služeb* – největším úspěchem a zároveň i reklamou je spokojený zákazník. Zaměstnanci této společnosti se snaží co nejvíce vycházet vstříc svým klientům a zároveň poskytovat kvalifikované a profesionální služby a jako výstup prodávat velmi kvalitní výrobky.
- *Kvalifikovaný personál* – součástí zaměstnaneckého kolektivu jsou pracovníci, kteří jsou pravidelně proškolení a dosahují požadované kvalifikace.
- *Spokojenost zákazníků* – z provedeného dotazníku vyplývá, že většina oslovených respondentů je spokojena se službami a výrobky analyzované společnosti.
- *Dobré jméno* – dobré jméno souvisí s dlouholetou tradicí na trhu.

### **Slabé stránky**

- *Nedostatečná komunikace* – společníci se svými zaměstnanci málo komunikují a pak vznikají problémy při určování preference objednávek.
- *Slabá propagace* – společnost Agentura NP, v.o.s. se příliš neangažuje do akcí na podporu prodeje. Jedinou větší viditelnou reklamou je polepený autobus logem společnosti, který jezdí po okrese Uherské Hradiště.
- *Neúplnost webových stránek* – na webových stránkách není uveden žádný ceník a popřípadě interaktivní formulář na vytvoření kalkulace.
- *Nízká likvidita* – podle výsledků finanční analýzy vyplývá, že společnost nedokáže dostát svým závazkům a pokud by společnost žádala o úvěr, mohly by se vyskytnout problémy.
- *Nedostatečné prostory pro výrobu* – společnost vlastní rodinný domek, který byl upraven pro účely podnikání. Avšak prostory nejsou velké a v poslední době nastávají problémy, kam umístit nová technologická zařízení.

- *Pomalé vyřízení objednávek* – tato slabá stránka souvisí částečně se špatnou komunikací, zaměstnanci nemají jasno v tom, která objednávka má přednost a poté vznikají zbytečné prostoje.

### **Příležitosti**

- *Rozšíření sortimentu* – významnou příležitostí by mohlo být rozšíření sortimentu. Společnost by mohla svůj sortiment rozšířit o tisk knih s pevnou vazbou nebo o potisk triček či různých předmětů.
- *Nákup nových zařízení* – Agentura NP vlastní sice moderní technologická zařízení, ale na trhu jsou k dostání stále nová zařízení, která by mohla způsobit zvýšený počet zakázek. Největším problémem je nedostatek finančních prostředků.
- *Noví odběratelé* – noví odběratelé mohou zvýšit už zmíněný počet zakázek a zvýšit možnost lepšího postavení na trhu.
- *Nové technologie* – mohou způsobit větší úsporu nákladů a vyšší kvalitu tisku a poskytovaných služeb.
- *Zvyšování zákaznického servisu* – může jít například o službu doručení výrobku konečnému zákazníkovi až do jeho rukou.

### **Hrozby**

- *Narůstající konkurence* – je nutné neustále inovovat a modernizovat technologická zařízení, aby byla zaručena vysoká kvalita tisku při nízkých nákladech a nižších cenách než u konkurence.
- *Hospodářská recese* – i když proběhla v roce 2008, její dozvuky stále otřásají českou ekonomikou a mohou způsobovat velký úpadek v oblasti podnikání, což má výrazný vliv na analyzovanou společnost, jejíž převážnými zákazníky jsou právě podnikatelé a OSVČ.
- *Cenová strategie a války* – Agentura NP se snaží mít co nejnižší ceny a co nejvíce vyhovět svým zákazníkům, ale mohou se tím dostat do cenových válek a soupeřit tak o své zákazníky.



- *Pokles počtu zákazníků* – jak už byla zmíněna hospodářská recese, může způsobit pokles počtu zákazníků z důvodu úpadku či dokonce zániku podnikatelů a OSVČ.
- *Zhoršující se finanční situace* – všechny ukazatele prokázaly klesající tendenci, tedy finanční zdraví podniku se zhoršuje.

### Syntéza výsledků SWOT analýzy

Aby bylo možné přijmout správnou strategii je nutné jednotlivé silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby ohodnotit. Toho hodnocení bude provedeno na základě přiřazení bodů jednotlivým faktorům podle bodové stupnice od 1 až do 5, kde 5 znamená nejvyšší možné hodnocení významnosti a 1 nejnižší.

Bodové hodnocení podle významností jednotlivých faktorů je znázorněno v následující tabulce a bylo provedeno na základě zvážení významnosti jednotlivých faktorů a konzultováno s majiteli společnosti. (viz tab. 6.2)

Tab. 6. 2 SWOT matice

| <b>Silné stránky +</b>          | <b>Body</b> | <b>Slabé stránky -</b>           | <b>Body</b> |
|---------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|
| Dlouholetá tradice              | 5           | Nedostatečná komunikace          | 3           |
| Moderní technologická zařízení  | 3           | Slabá propagace                  | 4           |
| Vysoká kvalita výrobků a služeb | 4           | Neúplnost webových stránek       | 4           |
| Spokojenost zákazníků           | 5           | Nízká likvidita                  | 5           |
| Kvalifikovaný personál          | 3           | Pomalé vyřízení objednávek       | 3           |
| Dobré jméno                     | 4           | Nedostatečné prostory pro výrobu | 3           |
| Celkem                          | 24          | Celkem                           | 22          |
| <b>Příležitosti +</b>           | <b>Body</b> | <b>Hrozby -</b>                  | <b>Body</b> |
| Rozšíření sortimentu            | 3           | Narůstající konkurence           | 4           |
| Nákup nových zařízení           | 4           | Hospodářská recese               | 4           |
| Noví odběratelé                 | 5           | Cenová strategie a války         | 3           |
| Nové technologie                | 3           | Pokles počtu zákazníků           | 5           |
| Zvyšování zákaznického servisu  | 4           | Zhoršující se finanční situace   | 4           |
| Celkem                          | 19          | Celkem                           | 18          |

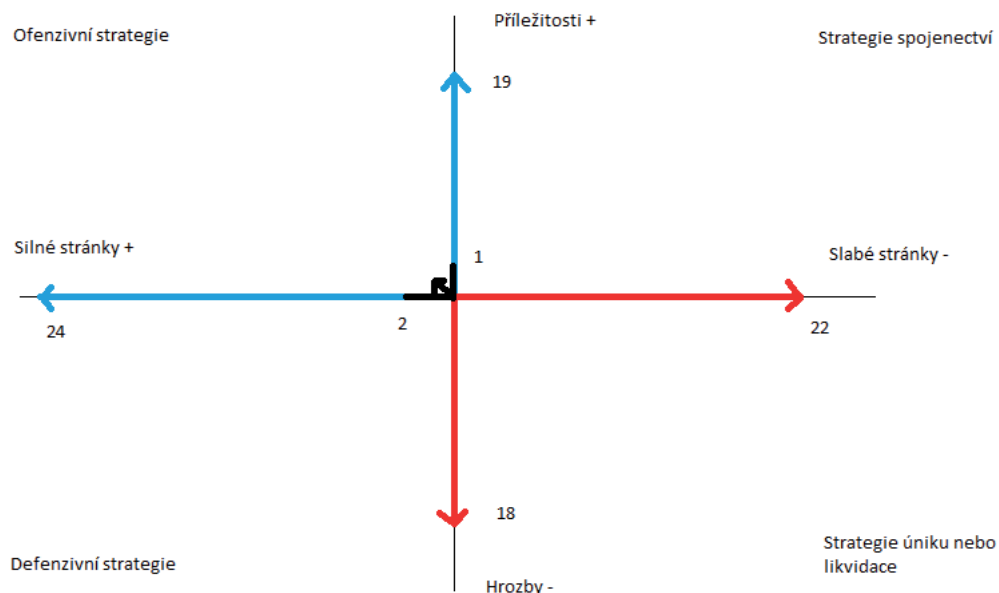
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že nejvýznamnější silnou stránkou analyzované společnosti je dlouholetá tradice a spokojenost zákazníků. Nejvíce body byla ohodnocena slabá stránka v podobě nízké likvidity. Mezi nejlépe ohodnocené příležitosti patří noví odběratelé. Za největší hrozbu je považován pokles počtu zákazníků.

Po sečtení jednotlivých bodů lze vytvořit matici modelové strategie. (viz obr. 6.1) V této matici jsou na jedné ose postaveny v protikladu silné a slabé stránky a druhé ose jsou postaveny v protikladu příležitosti a hrozby.

Pro zjištění umístění podniku v dané matici se musí nejdříve odečíst hodnota silných a slabých stránek, totéž platí i pro příležitosti a hrozby. Výsledná strategie analyzovaného podniku pak vznikne jako součet dvou vektorů.

Obr. 6. 1 SWOT matice modelových strategií



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené matice modelové strategie vyplývá, že společnost Agentura NP by měla zvolit strategii ofenzivní. Což je tedy nejatraktivnější strategií. V analyzované firmě převažují silné stránky nad slabými a je využíváno všech možných příležitostí, které nabízí podnikatelské prostředí.

## 6.2 Zhodnocení

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku Agentura NP. Aby bylo možné toto zhodnocení provést, byly využity metody strategické a finanční analýzy.

Ke zjištění působení vnějšího prostředí na společnost byla použita PEST analýza, pomocí níž se ukázalo, že atraktivita vnějšího prostředí se neustále zhoršuje. Důvodem je především neustálé zvyšování daňových sazeb u DPH, což způsobuje, že společnosti musí zvyšovat ceny svých výrobků a služeb. Ekonomická situace je stále více turbulentní a pořád se vzpamatovává z finanční krize z roku 2008. Důsledkem toho neustále narůstá státní dluh, který přesáhl hranici 1,6 bilionu korun. Ale i když není situace ve vnějším prostředí dobrá, pro analyzovanou společnost Agentura NP to může přinést velké příležitosti. A to hlavně z důvodu toho, že ostatní podniky se budou snažit co nejvíce zvýšit propagaci svých výrobků a služeb a budou stále častěji navštěvovat reklamní agentury. Jako druhá metoda analýzy vnějšího prostředí byla použita analýza konkurenčních sil, a to Porterův model pěti sil. Pomocí tohoto modelu byli určeni významní konkurenti analyzované společnosti, kteří se nachází v oblasti působení společnosti Agentura NP. Jako hlavní konkurent byl označen podnik Joker. Co se týče nových vstupujících firem má společnost Agentura NP výhodu, protože bariéry vstupu nejsou malé. Hlavním problémem jsou počáteční investice. Substituty nemají v tomto oboru podnikání velký význam, z důvodu toho, že zákazníci mohou sice odejít za levnějšími produkty, ale výrobek nelze nahradit jiným. Převážnými zákazníky jsou podnikatelé, což může způsobovat, že jejich vyjednávací síla může růst a mohou tlačit na snižování cen.

V rámci finanční analýzy pak byly vypočteny jednotliví ukazatelé. Pokud bychom provedli zhodnocení položek rozvahy za sledované období 2008-2012 lze říci, že aktiva mají klesající tendenci, což není velmi příznivý výsledek. Mnohem lepší výsledek vykazují položky pasiv, kdy vlastní kapitál má stejnou hodnotu a cizí zdroje klesající, což je velmi příznivý vývoj. Největší položku ve výnosech představují tržby za prodej vlastních výrobků. Nejvyšší hodnoty nákladů pak vykazují osobní náklady a výkonová spotřeba. Pro posouzení konkurenceschopnosti byly významné hlavně ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity. Ukazatele rentability dosáhly vysoce nadprůměrných výsledků. Ukazatelé aktivity vykazují průměrné hodnoty, kromě

doby obratu závazků. Společnost hradí své závazky velmi pozdě, a využívají tak velmi výhodný obchodní úvěr od svých dodavatelů. Pomocí ukazatele zadluženosti bylo prokázáno, že společnost je vysoce zadlužena, což by do budoucna mohlo způsobit velký problém a mohlo by dojít i k likvidaci firmy. Ukazatele krátkodobé likvidity prokázaly špatné hodnoty, tedy společnost nemá dostatek likvidních prostředků na úhradu svých závazků. Na závěr lze říci, že většina ukazatelů má klesající tendenci, což může do budoucna způsobit velmi vážné problémy. Ale i přesto pomocí Altmanova indexu a indexu IN 05 bylo zjištěno, že společnosti nehrozí bankrot v horizontu dvou let.

K hodnocení konkurenceschopnosti hlavních konkurentů k analyzované společnosti byla provedena finanční analýza jednotlivých ukazatelů. Pro tento účel byly použity finanční výkazy za rok 2011. Jako hlavní konkurent, z provedené finanční analýzy, může být určen opět podnik Joker. Ten sice podle účetních výkazů vykazuje ztrátu, ale jeho ostatní ukazatelé jsou nadprůměrné.

Praktickou část pak uzavírá dotazníkové šetření, jehož cílem je zjištění spokojenosti zákazníků popřípadě nedostatků, které jsou třeba odstranit. Dotazník měl celkem dvanáct otázek a tyto otázky se především zaměřovaly na spokojenost se službami, kvalitou výrobků či cenou. Všechny dvanáct otázek bylo konstruováno tak, že každá otázka měla uzavřené odpovědi, respondenti měli tedy na výběr ze stanovených odpovědí. Z vyhodnocení dotazníkového šetření lze konstatovat, že společnost Agentura NP poskytuje velmi profesionální služby a výrobky jsou vysoce kvalitní. Jediné co by bylo třeba zlepšit je rychlost vyřízení objednávky.

V rámci zhodnocení zjištěných výsledků byla provedena SWOT analýza, na základě ní pak vyhodnocena možná doporučení, která uzavírají tuto diplomovou práci.

## 6.3 Doporučení

Po závěrečném zhodnocení výsledků všech analýz přichází na řadu návrh doporučení, která by měla firmě Agentura NP pomoci udržet si svou stávající pozici na trhu a i nadále být konkurenceschopná. Návrhy doporučení především vychází ze slabých stránek podniku ze SWOT analýzy.

### Rozšíření webových stránek

Jako první doporučení je možné uvést vylepšení webových stránek. Jak už bylo zkonstatováno při dotazníkovém šetření na webových stránkách společnosti chybí ceník a rychlý formulář na kalkulaci ceny. Bylo by tedy velmi vhodné, kdyby společnost vytvořila ceník například černobílého a barevného tisku na jeden kus stránky formátu A4. Dále by měla věnovat svou pozornost k vytvoření takového formuláře, který by na konci, po zvolení všech možností spočítal cenu. Lze ho označit jako interaktivní online formulář, kde bude mít zákazník možnost vybrat počet kusů, druh papíru, gramáž, barevnost, lakování, laminování, falcování, bigování a kontakt na zákazníka. Pokud by byl zákazník spokojen s cenou, bylo by možné odeslat do společnosti před objednávku a po jejím přijetí by byl zákazník kontaktován a byla by s ním domluvena schůzka o rozšíření dalších informací. Pokud by společnost Agentura NP realizovala toto doporučení, lze předpokládat, že by se okruh dosavadních zákazníků rozšířil o nové. Součástí pracovního týmu je osoba, která tyto webové stránky vytváří, tudíž by to pro společnost nepředstavovalo náklady navíc.

### Posílení propagace

Jak už bylo zmíněno dříve, společnost nevěnuje příliš mnoho financí na podporu prodeje a propagaci. Jediná výrazná reklama této společnosti je na autobusu městské hromadné dopravy, který je oblepen logem této společnosti. Lze doporučit, aby společnost umístila svoji reklamu na velkoplošnou televizi, která je umístěna na strategickém místě při vjezdu do Uherského Hradiště a pokusit se domluvit například bártrový obchod. Společnost vlastní osobní automobil a používá ho pro firemní účely a dosud není nijak označen reklamou ani logem. Byla by to nejjednodušší a nejlevnější forma propagace.

## **Zvýšení hodnot likvidity**

V současné době je hodnota likvidity velmi neuspokojivá. Podnik nemá na úhradu svých závazků a velmi často čerpá tzv. dodavatelský úvěr. Je to sice nejlevnější forma, jak získat prostředky, ale může pak společnost dostat do velkých problémů. Nejdříve by měli majitelé usilovat o to, aby se zkrátila doba obratu pohledávek, tedy aby odběratelé platili své závazky dříve. Lze vytvořit systém na vymáhání pohledávek nebo si prostřednictvím outcoursingu najmout společnost, která vymáhání pohledávek obstará. Ovšem znamená to náklad navíc. Další možností je nabídnout svým zákazníkům slevu popřípadě bonusový program v případě platby v hotovosti. Velkou pomocí při neplacení pohledávek může být také faktoringová společnost, která od nás pohledávku odkoupí a zajistí včasnou úhradu. Provádí to za faktoringovou provizi, která se může pohybovat v rozmezí od 0,8 – 3 % z hodnoty pohledávky. Další způsob, jak získat peníze od svých dlužníků, je podat k soudu tzv. elektronický platební rozkaz. Je to nejjednodušší a nejlevnější způsob, protože věřitel zaplatí pouze 2 % z dlužné částky. Stačí shromáždit veškeré podklady, například fakturu či dodací list.

## **Rozšíření výrobních prostor**

Společnost Agentura NP má své sídlo v rodinném domě, který je upraven pro podnikatelské účely. Veškerý prostor je už maximálně využit, ale přesto by se ještě nějaké volné místo hodilo. Jedinou možností je zastřešení zbývajících částí dvorku, kde byl před třemi lety vytvořen sklad papíru. Tímto zastřešením by se vyřešil problém s místem, ale také s přenášením papíru přes celou firmu v případě špatného počasí. Tiskárna a místnost, kde se vše kompletuje, jsou sice od sebe pár metrů, ale pokud prší nebo sněží, musí se chodit na okolo přes celou firmu. Další možností, jak vyřešit problém s místem je pronájem nebytových prostor. Cena v této lokalitě se pohybuje kolem 550 Kč za m<sup>2</sup> za rok. Velkým problémem však zůstávají finance. Majitelé společnosti nemají na takovou přestavbu peníze a pronájem by mohl nést další náklady, například náklady za dopravu či nutné opravy.

## **Komunikace**

Jak už bylo zmíněno ve SWOT analýze, ve společnosti se málo komunikuje, což může například způsobovat nespokojenost s rychlostí vyřízení objednávek, kdy zaměstnanci nemají přesné instrukce, která objednávka má přednost před jinou. Lze tedy dopo-

ručit, aby se každý den konaly operativní porady, na kterých bude jasně řečeno, která objednávka má přednost, která spěchá a která je důležitá. Toto opatření může vyřešit zmíněné problémy, ale také společnosti zajistit stále větší spokojenost zákazníků.

## 7 ZÁVĚR

Současnost je doba, kdy je stále obtížnější udržet společnost na trhu. Je to doba, kdy každodenně posloucháme o tom, že je nějaká firma v konkurzu, dluží svým věřitelům a bankrotuje. Doba, kdy už jsou lidé nasyceni velkou nabídkou výrobků a služeb. Je proto velmi složité najít obor nebo odvětví, které je na trhu málo zastoupeno nebo hledat skulinky na stávajících trzích. Proto je velmi důležité, aby společnosti neustále prováděly kroky, které jim dopomůžou k dosahování svých zvolených cílů a posilovaly svou konkurenční pozici.

Dnes stále více nabývají na významu aktiva nehmotná, kde například goodwill, patenty nebo receptury jsou mnohem významnější a mají větší hodnotu než aktiva hmotná. Proto se musí podniky snažit své dobré jméno neustále posilovat a nalézat nové konkurenční výhody. Uspěje totiž ta společnost, která dokáže využít všechny své příležitosti a dokáže pružně reagovat na měnící se tržní prostředí.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost společnosti Agentura NP a porovnat výsledky finanční analýzy s jejími konkurenty. Na konci práce byla navržena doporučení. Pokud některá z doporučení zaujmou, je potom na vlastníci společnosti, zda se pokusí některé z nich realizovat.

V praktické části práce byly aplikovány určité metody a analýzy na zjištění současné situace v podniku. Jako první byla provedena analýza PEST, díky které byly zjištěny politické, ekonomické, sociokulturní a technické faktory, které mohou ovlivňovat podnik z jeho vnějšího prostředí. Poté byla použita metoda na zjištění konkurenční sil, a to Porterův model pěti sil. V této analýze byli rozebráni konkurenti v daném odvětví, možní noví konkurenti, dále pak vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů a v poslední řadě ohrožení ze stran substitutů. Další část pak tvořila finanční analýza, kde bylo možné zhodnotit finanční situaci podniku. To samé pak bylo provedeno ještě jednou, ale výsledky byly porovnány s konkurenty společnosti. Podle zjištěných výsledků pak byli určeni dva významní konkurenti. Předposlední kapitolou této práce pak bylo dotazníkové šetření, které zjišťovalo spokojenost zákazníků se službami společnosti Agentura NP, v.o.s. Z tohoto dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci doporučují tuto společnost dále, což znamená, že mají velkou důvěru k této společnosti. Výsledky tohoto průzkumu jsou pro společnost velmi příznivé, protože většina dotázaných prokázala spoko-



jenost. Na konec byla provedena SWOT analýza, díky které byly určeny silné a slabé stránky. Mezi nejdůležitější silnou stránku lze zařadit dlouholetou tradici a spokojenost zákazníků. Jako nejvíce ohrožující slabou stránku lze považovat nízkou likviditu. Velkou příležitost lze spatřit v získání nových odběratelů a nákupu nových moderních zařízení. Nejvíce pak může společnost ohrozit finanční krize a zhoršující se finanční situace. Na základě této SWOT analýzy pak byla vytvořena doporučení.

Na závěr lze říci, že společnost Agentura NP má šanci obstát v konkurenčním boji, ale je nutné se neustále rozvíjet a využívat všechny příležitosti a co nejvíce eliminovat hrozby a snažit se zlepšit finanční situaci podniku například pomocí navržených doporučení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### a) Knižní zdroje

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] GLADIŠ, Daniel. *Naučte se investovat*. 2.vyd. Praha: Grada, 2005. 176 s. ISBN 978-80-247-1205-5
- [3] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [4] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [5] MACÁKOVÁ, Libuše a kolektiv. *Mikroekonomie*. 10. Vyd. Slaný: Melandrium, 2007. 275 s. ISBN 978-80-86175-56-0.
- [6] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [7] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [8] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] PORTER, Michael. *Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. 658 s. ISBN 0-684-84148-7.
- [10] REŽŇÁKOVÁ, Mária a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 192s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [11] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 4. Rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- [13] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9
- [14] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. Vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [15] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

#### **b) internetové zdroje**

- [16] Swot analýza. [online]. cit. [2012-13-12]. Dostupné z <<http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/swot-analyza>>
- [17] Swot diagram. [online]. cit. [2012-13-12]. Dostupné z <<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>>
- [18] Swot mřížka. [online]. cit. [2012-13-12]. Dostupné z <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>
- [19] Obchodní rejstřík, Agentura NP. [online]. cit. [2013-03-02]. Dostupné z <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a173071&typ=full&kl ic=26tzj3>>
- [20] Vývoj státního dluhu. [online]. cit. [2013-05-02]. Dostupné z <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/str\\_vyvoj\\_sd.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/str_vyvoj_sd.html)>
- [21] Daňový balíček. [online]. cit. [2013-05-02]. Dostupné z <[www.m.podnikatel.cz/clanky/danovy-balicek-dopadne-na-zamestnavatele-a-zamestnance/](http://www.m.podnikatel.cz/clanky/danovy-balicek-dopadne-na-zamestnavatele-a-zamestnance/)>
- [22] MINISTERSTVO FINANCÍ. MF: Makroekonomická predikce ze dne 10.1.2013 [online]. MF. [2013-05-02]. Dostupné z <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce\\_2012-Q1\\_B.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2012-Q1_B.pdf)>
- [23] HDP. [online]. cit. [2013-09-02]. Dostupné z <[http://ekonomika.idnes.cz/vyvoj-hdp-v-cr-za-treti-ctvrtleti-dqu/ekonomika.aspx?c=A121115\\_091230\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/vyvoj-hdp-v-cr-za-treti-ctvrtleti-dqu/ekonomika.aspx?c=A121115_091230_ekonomika_spi)>

- [24] Nezaměstnanost, inflace. [online]. cit. [2013-09-02]. Dostupné z <<http://www.euroekonom.cz/ekonomika.php>>
- [25] CTP. [online]. cit. [2013-15-03]. Dostupné z <[http://www.midaprint.sk/system\\_ctp.php](http://www.midaprint.sk/system_ctp.php)>
- [26] CZ-NACE. [online]. cit. [2013-15-02]. Dostupné z<[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))>
- [27] Hart press. [online]. cit. [2013-20-02]. Dostupné z <<http://www.hartpress.cz/aktualne-detail.php?page=profil-firmy&articleID=1>>
- [28] Graspo. [online]. cit. [2013-20-02]. Dostupné z <<http://www.graspo.com/>>
- [29] Kodiak print. [online]. cit. [2013-20-02]. Dostupné z <<http://www.kodiak.cz/cs/o-firme/>>
- [30] Joker. [online]. cit. [2013-20-02]. Dostupné z <<http://www.joker-uh.cz/sluzby/tisk/digi.html>>
- [31] Mapy CZ. [online]. cit. [2013-20-02]. Dostupné z<[http://mapy.cz/#x=17.624779&y=49.126176&z=10&d=muni\\_3274\\_1&t=s&q=uhersk%25C3%25A9%2520hradi%25C5%25A1t%25C4%259B&qp=10.881272\\_48.334630\\_20.004188\\_51.119584\\_6](http://mapy.cz/#x=17.624779&y=49.126176&z=10&d=muni_3274_1&t=s&q=uhersk%25C3%25A9%2520hradi%25C5%25A1t%25C4%259B&qp=10.881272_48.334630_20.004188_51.119584_6)>
- [32] Bizmark. [online]. cit. [2013-23-02]. Dostupné z <<http://www.bizmark.cz/nasi-klienti/>>
- [33] Colorlak. [online]. cit. [2013-23-02]. Dostupné z <<http://www.colorlak.cz/>>
- [34] Green Ways. [online]. cit. [2013-23-02]. Dostupné z < <http://www.gw-int.net/cs/produkty> >
- [35] Antalis. [online]. cit. [2013-23-02]. Dostupné z<[https://www.antalıs.cz/business/cs/sites/CZ\\_Antalis/home/hlavnibrandy/novatech.html](https://www.antalıs.cz/business/cs/sites/CZ_Antalis/home/hlavnibrandy/novatech.html)>
- [36] Excel Swot analýza. [online]. cit. [2013-25-02]. Dostupné z < <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html> >

- [37] Swot analýza. [online]. cit. [2013-23-02]. Dostupné z<[http://www.scss.sk/dvd\\_lpp\\_0384\\_09\\_2010/V%DDSTUPY%20Z%20VLAS%20TNEJ%20VEDECKOV%DDSKUMNEJ%20A%20PEDAGOGICKEJ%20%C8%20INNOSTI/REFER%C1TY%20%8ATUDENTOV%20ZO%20SM%20ZS%202010\\_2011/13%20%20PS%20HRDINOV%C1%20GABRIELA/7/SM%20-%20SWOT%20analyza.pdf](http://www.scss.sk/dvd_lpp_0384_09_2010/V%DDSTUPY%20Z%20VLAS%20TNEJ%20VEDECKOV%DDSKUMNEJ%20A%20PEDAGOGICKEJ%20%C8%20INNOSTI/REFER%C1TY%20%8ATUDENTOV%20ZO%20SM%20ZS%202010_2011/13%20%20PS%20HRDINOV%C1%20GABRIELA/7/SM%20-%20SWOT%20analyza.pdf)>
- [38] Ukazatelé likvidity. [online]. cit. [2013-23-02]. Dostupné z <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>>

### **c) ostatní zdroje**

Interní údaje firmy

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK


|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| A.s    | Akciová společnost                  |
| CTP    | Computer to plate                   |
| Č.     | Číslo                               |
| DPH    | Daň z přidané hodnoty               |
| DTP    | Desktop publishing                  |
| EU     | Evropská unie                       |
| HDP    | Hrubý domácí produkt                |
| IČO    | Identifikační číslo                 |
| Mld.   | Miliarda                            |
| NAFTA  | North American Free Trade Agreement |
| OSVC   | Osoba samostatně výdělečně činná    |
| PC     | Personal computer                   |
| ROA    | Rentabilita aktiv                   |
| ROE    | Rentabilita vlastního kapitálu      |
| ROS    | Rentabilita tržeb                   |
| S.r.o. | Společnost s ručením omezeným       |
| Tzn.   | To znamená                          |
| V.o.s. | Veřejná obchodní společnost         |
| WTO    | World Trade Organization            |

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.04.2013



Veronika Hubáčková

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obr. 2. 2 Vnější a vnitřní faktory .....                  | 16 |
| Obr. 2. 3 Okolí podniku .....                             | 17 |
| Obr. 2. 4 Shrnutí některých příkladů .....                | 19 |
| Obr. 2. 5 Porterův model pěti sil.....                    | 20 |
| Obr. 2. 6 SWOT diagram.....                               | 25 |
| Obr. 2. 7 SWOT mřížka.....                                | 25 |
| Obr. 2. 8 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření..... | 27 |
| Obr. 3. 1 Organizační struktura .....                     | 32 |
| Obr. 4. 1 Umístění konkurentů .....                       | 40 |
| Obr. 6. 1 SWOT matice modelových strategií.....           | 71 |



## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tab. 2. 1 Rizika generických strategií .....   | 12 |
| Tab. 3. 1 Přehled ukazatelů.....               | 33 |
| Tab. 4. 1 Rozložení obyvatelstva.....          | 37 |
| Tab. 4. 2 Srovnání cen digitálního tisku ..... | 41 |
| Tab. 6. 1 SWOT analýza.....                    | 67 |
| Tab. 6. 2 SWOT matice .....                    | 70 |

## SEZNAM GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf 4. 1 Vývoj státního dluhu v letech 2005 - 2012 .....  | 35 |
| Graf 4. 2 HDP meziroční změna.....   | 36 |
| Graf 4. 3 Vývoj nezaměstnanosti.....   | 36 |
| Graf 4. 4 Inflace v letech 2006 - 2012 .....   | 37 |
| Graf 4. 5 Vývoj ukazatelů rentability (výpočet dle vzorců č. 2.1, 2.2, 2.3) viz příloha č. 2 .....                 | 43 |
| Graf 4. 6 Vývoj ukazatelů obratovosti (výpočet dle vzorců č. 2.4, 2.5) viz příloha č.2 .....                       | 44 |
| Graf 4. 7 Ukazatelé doby obratu (výpočet dle vzorců č. 2.6, 2.7, 2.8) viz příloha č.2 .....                        | 45 |
| Graf 4. 8 Vývoj ukazatelů zadluženosti (výpočet dle vzorců č. 2.9, 2. 10) viz příloha č.2 .....                    | 46 |
| Graf 4. 9 Vývoj ukazatelů likvidity (výpočet dle vzorců č. 2.11, 2.12, 2.13) viz příloha č.2.....                  | 47 |
| Graf 4. 10 Vývoj ukazatele osobních nákladů k přidané hodnotě (výpočet dle vzorce č. 2.14) viz příloha č.2 .....   | 48 |
| Graf 4. 11 Vývoj ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty (výpočet dle vzorce č. 2.15) viz příloha č.2 ..... | 48 |
| Graf 4. 12 Rychlý bankrotní a bonitní index (výpočet dle vzorce 2.16, 2.17) viz příloha č.2.....                   | 49 |
| Graf 4. 13 Ukazatelé rentability (výpočet dle vzorců č. 2.1, 2.2, 2.3) viz příloha č.2 .....                       | 52 |
| Graf 4. 14 Ukazatelé obratovosti (výpočet dle vzorců č. 2.4, 2.5) viz příloha č.2 .....                            | 54 |
| Graf 4. 15 Ukazatelé doby obratu (výpočet dle vzorců č. 2.6, 2.7, 2.8) viz příloha č.2 .....                       | 54 |
| Graf 4. 16 Ukazatelé zadluženosti (výpočet dle vzorců č. 2.9, 2.10) viz příloha č.2 .....                          | 55 |
| Graf 4. 17 Ukazatelé likvidity (výpočet dle vzorců č. 2.11, 2.12, 2. 13) viz příloha č.2.....                      | 56 |
| Graf 4. 18 Ukazatel osobních nákladů k přidané hodnotě (výpočet dle vzorce č. 2.14) viz příloha č.2 .....          | 56 |
| Graf 4. 19 Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty (výpočet dle vzorce č. 2.15) viz příloha č.2 .....        | 57 |
| Graf 4. 20 Rychlý bankrotní a bonitní index (výpočet dle vzorců 2.16, 2.17) viz příloha č.2.....                   | 57 |
| <br>   |    |
| Graf 5. 1 Jste podnikatel, občan? .....  | 59 |
| Graf 5. 2 Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s naší firmou? .....  | 60 |
| Graf 5. 3 Jste pravidelným zákazníkem.....   | 60 |

|   |    |
|---|----|
| Graf 5. 4 Navštívili jste naše webové stránky? .....                                  | 61 |
| Graf 5. 5 Byl(a) jste spokojen(a) s celkovými službami společnosti Agentura NP? ..... | 61 |
| Graf 5. 6 Jak byste ohodnotil(a) práci a přístup našich zaměstnanců? .....            | 62 |
| Graf 5. 7 Jste spokojen(a) s kvalitou našich výrobků? .....                           | 62 |
| Graf 5. 8 Jak nejčastěji provádíte objednávku? .....                                  | 63 |
| Graf 5. 9 Budete i nadále využívat našich služeb? .....                               | 63 |
| Graf 5. 10 Byli jste spokojeni s cenou? .....   | 64 |
| Graf 5. 11 Jak byste ohodnotil(a) rychlost vyřízení objednávky? .....                 | 64 |
| Graf 5. 12 Doporučili byste naši reklamní agenturu? .....                             | 65 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Dotazník

**Příloha č. 2:** Analýza poměrových ukazatelů

**Příloha č. 3:** Pracovní sešit

**Příloha č. 4:** Účetní výkazy společnosti Agentura NP, v.o.s.

**Příloha č. 5:** Účetní výkazy konkurentů za rok 2011